

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**TERCEIRIZAÇÃO E A EFICIÊNCIA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

LUÍS ALBERTO CÔRTE REAL

FLORIANÓPOLIS - SC

Setembro/1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**TERCEIRIZAÇÃO E A EFICIÊNCIA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao  
Departamento de Ciências Contábeis do Centro  
Sócio-Econômico da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Ciências  
Contábeis.

Acadêmico: LUÍS ALBERTO CÔRTE REAL

Orientador: Prof. Jôisse Antônio Lorandi, Msc.

FLORIANÓPOLIS - SC

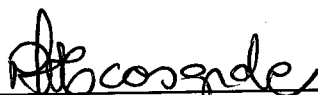
Setembro/1998

## TERCEIRIZAÇÃO E A EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Autor: LUÍS ALBERTO CÔRTE REAL

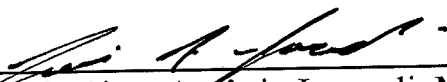
Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 6,0....., atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo relacionados:

Florianópolis, 08.. de outubro de 1998.



Prof.ª Maria Denize Henrique Casagrande  
Coordenadora de Monografias do CCN

Banca Examinadora:



Prof. Jôisse Antônio Lorandi, Msc.  
Orientador



Prof. Samuel da Silva Mattos



Prof. Marcos Laffin, Msc.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	01
CAPÍTULO I	
1. REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E A ALTERAÇÃO NAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS	
1.1. Reestruturação industrial: breve histórico .....	04
1.2. Evolução nas relações entre empresas .....	07
1.3. O caso Japão .....	09
CAPÍTULO II	
2. A TERCEIRIZAÇÃO COMO ALTERNATIVA DE FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE	
2.1. Principais conceitos .....	11
2.2. Objetivos da terceirização .....	14
2.3. As relações de parceria .....	16
2.4. A importância da terceirização .....	18
2.5. Competitividade e seus diferentes enfoques .....	20
2.5.1. O conceito de desempenho .....	20
2.5.2. O conceito de eficiência .....	21
2.5.3. O conceito de produtividade .....	21
2.6. Competitividade: o conceito adotado .....	22
2.7. Como a terceirização contribui na competitividade .....	25
CAPÍTULO III	
3. A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	
3.1. Os estágios de implantação da terceirização e o grau de terceirização das empresas brasileiras .....	31
3.2. A terceirização como fator de incentivo à competitividade no Brasil.....	33
3.3. Um exemplo de terceirização no Brasil: a indústria automobilística .....	36
3.4. Ponderações às críticas à terceirização .....	37
3.4.1. A terceirização na ótica do trabalhador .....	38
3.4.2. Dificuldades para os trabalhadores .....	38
3.4.3. A terceirização e o desemprego .....	39



## CAPÍTULO IV

4. *A CONTABILIDADE COMO SUBSÍDIO À DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO*

4.1. Fatores que influenciam na decisão de terceirizar ou não .....	43
CONCLUSÃO .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
BIBLIOGRAFIA .....	53

## LISTA DE TABELAS

Grau de terceirização de empresas por atividade .....	32
Países de industrialização recente e a competitividade industrial .....	34
O que entrava a produtividade brasileira .....	34
Índices de desperdício na produção brasileira .....	35
Custo unitário do bem X com insumo Y terceirizado com a absorção de todos os custos fixos pelo bem X .....	45
Custo de produção do bem X com produção própria do insumo Y .....	45
Custo de produção do bem X com insumo Y terceirizado .....	46
Custo unitário do bem X com insumo Y terceirizado sem a absorção da produção adicional pelo mercado .....	46
Custo unitário do bem X com insumo Y terceirizado com o aluguel do espaço físico liberado .....	47

## INTRODUÇÃO

O assunto escolhido como objeto do presente trabalho é a terceirização e a eficiência que pode propiciar a organização, enquanto alternativa importante entre as novas formas de gestão da produção. A eleição deste tema está relacionada à estreita relação entre a estrutura organizacional e a capacidade empresarial de formar e assegurar posição sustentável no mercado, inclusive contribuindo concomitantemente a outras formas de reestruturação da produção, para o estabelecimento de um novo padrão concorrencial.

A estratégia de expansão adotada nos países de industrialização avançada, na década de 70, passa pela organização da produção, pela política de produto, especialização ou diversificação e pela integração entre empresas fabricantes e fornecedoras. Com a intensificação do uso da tecnologia, modifica-se a estrutura até então em vigor, que se baseava em ganhos crescentes de escala e de especialização. A nova estratégia consubstancia-se em uma estrutura mais enxuta, ao contrário da anterior, grande, pesada e com muita ineficiência, que absorvia, com isto, todo o excedente econômico produzido no processo. Agora a política é dividir incertezas e benefícios, trabalhando de forma cooperada.

A concorrência capitalista tem na sua essência a busca pelo controle do mercado. Este controle nem sempre é alcançado pela melhor eficiência produtiva, mas sim, pela maior capacidade de inibir a participação dos concorrentes em um mercado específico. O controle dos mercados propiciou, em alguns segmentos, a imposição de produtos, a preços e especificações que não seriam aceitos pelos consumidores em condições concorrenciais amplas. No entanto, a nova ordem de mercado, onde os consumidores têm grande poder de decisão, impõe a necessidade de ajustes e de adequação a esta nova realidade. A cada momento é mais importante a capacidade de obter informações estratégicas e de adequar-se às alterações e exigências de um mercado competitivo o que, nem sempre, é atributo das grandes e pesadas organizações ou daqueles que detêm os estoques de capital.

O contexto de crise econômica e de alterações de exigências e padrões de consumo, impôs, às empresas que desejassem permanecer competitivas, a criação de alternativas de reestruturação da sua organização produtiva.

O processo de reestruturação industrial, objetivando essa recuperação da competitividade, a nível empresarial internacional, possibilitou que empresas adotassem mecanismos de redução de custos, aperfeiçoamento tecnológico e estratégias de recuperação do dinamismo empresarial. Neste novo contexto concorrencial surgem novas técnicas de gestão, como os programas de gerenciamento da qualidade, o enxugamento de plantas industriais, a reengenharia e a terceirização, entre outras.

A terceirização, tal como é abordada neste trabalho, "...trata-se de um 'novo' método de gerenciamento, originado num expediente mais antigo, a subcontratação." (CASTELLO, 1995:7). Embora seja visto como uma novidade, este tipo de organização já vem sendo utilizado por algumas empresas e para áreas específicas da produção, com destaque para os setores automobilístico, calçadista e têxtil, porém, de alguns anos para cá pode-se observar a crescente difusão deste método em um número cada vez mais significativo de empresas.

A terceirização constitui-se, basicamente, no repasse de atividades não estratégicas a terceiros, que possam executá-las com um maior grau de especialização, dentro ou fora da planta da empresa terceirizante. Existem diferentes níveis e definições de terceirização, ligadas ao tipo de atividade transferida e ao alcance dentro da escala de produção. Em princípio, pois, nos capítulos seguintes far-se-á uma abordagem mais detalhada de dois níveis: a terceirização de atividades de apoio e a terceirização de etapas produtivas, esclarecendo que, por ser mais relevante, priorizar-se-á esta última.

Neste trabalho desenvolve-se uma pesquisa bibliográfica, buscando conceituar e determinar os motivos pelos quais algumas empresas têm optado por esta forma de gestão, procurando enfatizar os aspectos positivos, relacionados com a implantação de um projeto deste tipo, e as vantagens que podem ser utilizadas pelas empresas frente às demais participantes daquele mercado, embasado por um referencial teórico.

Desta forma, o objetivo desta monografia é o de contribuir para a compreensão dos efeitos da terceirização na capacidade competitiva da empresa, sua importância para a economia brasileira e alertar para os cuidados com a qualidade dos produtos ou serviços. Destacar-se-á a influência das alterações sofridas na forma da estrutura organizacional e da produção, a relação com cada item considerado para a mensuração da competitividade, bem como, explicitar exemplificações teóricas, quanto a decisão de continuar produzindo ou terceirizar, vistos, porém, pelo ponto de vista das Contabilidades de Custos e Gerencial.

Far-se-á, no primeiro capítulo, um breve histórico do processo de reestruturação industrial, enfocando as consequências dessa reestruturação nas relações entre as empresas.

No segundo, será feita uma revisão dos objetivos determinantes da terceirização, centrando-os nas questões referentes à focalização, concentração nas atividades principais e parceria e competitividade.

No terceiro tópico será feita uma coletânea de dados referentes a terceirização no Brasil e apresentado o exemplo da indústria automobilística. Ainda neste capítulo, desenvolve-se uma ponderação das críticas à terceirização, principalmente das relacionadas a questões trabalhistas e à visão sindical do processo de terceirização no Brasil.

O enfoque dado ao tema, pela Contabilidade Gerencial e de Custos, será efetuado no quarto capítulo, através da conceituação dos diversos custos envolvidos, bem como de exemplificações teóricas de algumas das alternativas possíveis.

Acredita-se ser oportuna a realização de pesquisa referenciando o tema proposto, uma vez que, pelo aspecto inovador que a terceirização traz consigo, está intimamente relacionada às alterações das posturas gerenciais e administrativas que estão ocorrendo em todas as economias modernas e que influenciarão os rumos da economia nacional.

A análise se concentra no âmbito da estratégia empresarial. No entanto, deve estar sempre presente a noção de que este é apenas um dos aspectos, diante dos diversos condicionantes de competitividade, que precisam ser observados em uma análise mais sistêmica e definir a consequência do processo de forma mais genérica, uma vez que seria necessária análise de alguns fatores não contemplados neste estudo.

# **1. REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E A ALTERAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS**

Neste capítulo, abordar-se-á o processo de reestruturação industrial, com a implementação de técnicas como o "just-in-time", Reengenharia e desverticalização da estrutura organizacional, enfocando as alterações decorrentes deste processo nas relações entre empresas. Inicialmente será efetuado um breve histórico e uma pequena revisão nas características das relações vigentes no sistema de produção concentrada, o que faz prevalecer a verticalização, entendendo-se por tal, a estrutura organizacional que produz a maioria dos insumos necessários à elaboração do produto final e, com isto, tendo a necessidade de possuir vários setores, os quais se interligam de forma verticalizada.

**"Tais mudanças podem ser compreendidas, principalmente, por meio de três elementos básicos, quais sejam: as novas formas de organização do trabalho, a revolução na base técnica, como o advento das novas tecnologias de base microeletrônica e, finalmente, porém não menos importante, o novo padrão de inter-relacionamento de firmas e/ou empresas." (Hoffman, 1994, in RAE, 1995:34)**

Será feita, também, uma avaliação das alterações nas relações interfirmas, do sistema de produção concentrada para o de produção descentralizada. Ressaltando que essa transformação é uma tendência global. Logo, tende a ser o caminho tomado pelas organizações.

## **1.1 - REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL: BREVE HISTÓRICO**

Como já referido anteriormente, a partir dos anos 70, os países industrializados experimentam um forte processo de transformações, que vem alterando as estruturas de produção industriais. Segundo Pagnoncelli,

**"...essas transformações ocorreram a partir do esgotamento da capacidade de inovar do paradigma científico em vigor desde o Pós-Segunda Guerra, e do crescimento de novos setores intensivos em tecnologia, sobretudo vinculados à microeletrônica e à biotecnologia." (PAGNONCELLI, 1993:23)**

**"A partir do pós-guerra e, em especial, dos anos 70, uma nova configuração se apresenta para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial em particular." (NETO in RAE, 1995:36)**

Como decorrência do surgimento desses setores intensivos em tecnologia e da rápida difusão desta tecnologia, modificaram-se tanto os produtos como os processos produtivos, exigindo consideráveis alterações nas características dos equipamentos e na base técnica até então utilizados.

Conforme Pagnoncelli,

**"... essas inovações levaram a mudanças nas estruturas de mercado e nos padrões de competitividade prevalentes no setor industrial, o que forçou as empresas a revisarem suas estratégias de organização e de expansão da produção." PAGNONCELLI (1993:24)**

Dentro deste quadro de necessidade de ajustes e de reorganização, a implantação de estratégias que garantam a flexibilidade, diante de mercados cada vez mais voláteis e acirrados, surge a terceirização, como opção mais frequente, pois compreende processos de descentralização, com crescimento da rede de fornecedores e alteração no relacionamento com estes fornecedores, o que permite, também, o desenvolvimento de novos mercados e a difusão de novos métodos de gestão e organização da produção.

A crise que atinge os países capitalistas na década de 70, agravada pela necessidade premente de flexibilidade dos processos produtivos e administrativos, coloca em questionamento os princípios do modelo fordista de produção em massa, aqui entendido como "...uniformização de procedimentos para produção em larga escala de produtos padronizados...". (LUZZATTO, 1993:27)

**"O sistema monetário internacional tem estado em constante tumulto desde o início desta década." (Cooper, in Tendência, 1974:32)**

**"Nesta altura de 1974, o aspecto geral do panorama monetário internacional sofre ainda espasmos das convulsões que o fizeram estremecer no ano passado." (TENDÊNCIA, 1974:32)**

**"Em janeiro do corrente ano, a taxa de desemprego nos Estados Unidos atingiu 8,2%, a mais alta desde 1941. Em setembro do ano passado, o desemprego atingia apenas 5,8% da força de trabalho da economia americana. Essa situação dramática ..." (CONJUNTURA, abril 1975:64)**

**"A recente conferência de Paris, entre os países industrializados importadores de petróleo, de um lado, e os países da O.P.E.P. (...) A França, que foi a grande promotora do conclave, insiste em que os objetivos básicos da conferência teriam sido alcançados, um vez que todos os participantes concordaram, ao final, sobre a necessidade de se partir o quanto antes para um processo de entendimento entre exportadores e importadores de petróleo..."(CONJUNTURA, maio de 1975:92).**

#### **"A CRISE DOS ANOS 70 E O NOVO PARADIGMA DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

**O tipo predominante da estrutura organizacional surgida com o advento da grande empresa industrial, no início deste século, sob o paradigma de produção em massa, pressupunha, dentre outros princípios, a estratégia de integração vertical das empresas. Nesse sentido, havia uma lógica predominante, onde a empresa deveria reunir, em uma mesma unidade produtiva (planta), o máximo de atividades - produtivas ou de apoio - possíveis." (Neto, in RAE, 1995:33)**

Piore & Sabel, sintetizam, em duas possíveis alternativas, a reação de empresas e economias nacionais à crise dos anos 70: "...em uma, continuariam a predominar as características da produção em massa, porém adaptado as novas condições; na outra, se optaria pelo modelo de especialização flexível." (in LUZZATTO, 1993:27)

Piore & Sabel, utilizam o conceito de flexibilidade referindo-se,

**"...a tecnologia, trabalho, firmas individuais e grupos de firmas, sendo que é a partir da flexibilização, nessas quatro dimensões, que as empresas (e os sistemas de empresas, quando for o caso) adquirem as condições necessárias para se manterem permanentemente capacitadas a remodelar o processo produtivo, através do rearranjo de seus componentes". (Piore & Sabel, in LUZZATTO, 1993:29).**

A opção pela flexibilização, em resposta aos questionamentos do modelo fordista de produção, impulsionou o surgimento de novas tecnologias de produtos e processos e novos conceitos, que enfatizavam, além de flexibilização, a diversificação.

**"...neste ambiente de incertezas e ao mesmo tempo de necessidade de decisão, as empresas implantaram processos de reestruturação produtiva, privilegiando a estratégia de desverticalização e aumento e diversificação das formas de associação..." (LUZZATTO, 1993:27)**

A crescente divisão de atividades entre as empresas leva à constituição de redes de firmas especializadas ligadas por relações de subcontratação que tendem a suceder as grandes empresas integradas verticalmente em grandes plantas. No esforço de reformulação e de reestruturação, empreendido especialmente pela grande empresa, destacam-se as alterações nas relações intra e interfirmas, estas na medida em que passam de meras fornecedoras a



parceiras e, aquelas, devido a desintegração vertical, onde diminuem os níveis hierárquicos e, consequentemente, as relações de produção e subordinação administrativa.

**O termo desintegração vertical refere-se, naturalmente, ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma da empresa, tanto no nível administrativo (redução do número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção..."(Neto, in RAE, 1995:36)**

A crise, concomitante ao surgimento de novas tecnologias, impõe alteração na estrutura produtiva e nas relações entre os elementos desta estrutura, surgindo, assim, novos métodos de gestão.

## **1.2 - EVOLUÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS**

Até os anos 70, antes do início do processo de reestruturação industrial mundial, "...o modelo de organização da produção e da mão-de-obra baseava-se no modelo de produção de massa, cujas principais características são a economia de escala e a integração vertical." (PAGNONCELLI, 1993:34). A integração pode ser de funções que antecedam ou sucedam a atividade principal da empresa e de etapas e funções intermediárias, que poderiam, inclusive, serem realizadas em outras empresas integrantes de uma grande linha de produção.

**"A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa , portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos." (PORTER, 1986:78)**

As razões para adoção da estratégia de integração vertical, aqui entendida como podem ser tanto de caráter técnico, quanto econômico. Como principal vantagem era apontada a eliminação dos custos de transações comerciais e, consequentemente, dos lucros

embutidos nos preços das diversas firmas envolvidas na elaboração do produto intermediário e, ainda, o maior controle do mercado fornecedor, por parte da empresa-mãe.

A integração vertical foi largamente adotada em algumas indústrias, não só com o objetivo de reduzir custos mas, também, em razão da inexistência de uma rede de fornecedores qualificados na fabricação de partes e componentes necessários ao produto final.

A integração vertical é parte de toda uma caracterização de organização produtiva iniciada nos Estados Unidos e amplamente difundida após a Segunda Guerra Mundial, uma vez que aquele país financiou e determinou o processo de reconstrução dos países destruídos após a 2ª Grande Guerra. As grandes empresas americanas apresentavam altas taxas de crescimento, com o sensível incremento de mercado propiciado pela reconstrução, e difundiram sua forma estrutural e organizacional, baseada nos ganhos de escala e na produção de grandes lotes.

"O modelo Taylorista/fordista é a base para a organização industrial até o início da reestruturação dos anos 70..." (PAGNONCELLI, 1993:18), o qual, até então, propiciou estabilidade e possibilidade de liderança para as empresas nos diversos setores. As relações interfirmas eram, diante do modelo proposto, gigantismo e dominação de mercados, de desconfiança e confronto, onde as grandes empresas determinavam a dinâmica do mercado e as pequenas e médias empresas estavam subordinadas a esta dinâmica.

A crise dos anos 70, e a conseqüente perda de dinamismo do modelo anterior, impôs às empresas, necessidades de alterações nas estruturas produtivas e na forma de relacionamento entre as mesmas.

A que guarda maior relação com o objetivo deste trabalho é a segunda, pois a desintegração dá origem ao processo de subcontratação, o que será definido adiante, tanto para externalização de etapas do processo como para acréscimo de "produtividade/qualidade" do produto.

O movimento de desverticalização foi dando origem a novos tipos de relações entre as empresas, intensificando as relações de subcontratação e outras formas de associações entre empresas. "A busca pela especialização e flexibilidade determinam que a concorrência e cooperação devam ocorrer simultaneamente..." (LUZZATTO, 1993:41). Em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, encurtamento do ciclo de vida dos produtos e acirramento da competição, a nível global, aumentam as pressões por inovações. "Os

elevados gastos e riscos envolvidos no processo inovativo forçam as empresas a formarem alianças estratégicas para partilhar gastos e benefícios da inovação..." (CASTELLO, 1993:8).

A intensificação das políticas de relações de associações entre empresas, no que se refere à reformulação das estratégias das grandes empresas, foi alterando a natureza das relações de subcontratação, no sentido de aumentar a dependência entre os agentes.

Uma das expressões dessa dependência mútua entre as empresas é o surgimento de redes de empresas, que cooperam entre si na busca de vantagens competitivas (aumento das vendas da contratada, com a consequente diluição de seus custos fixos, versus diminuição de custos na contratante) que possam obter desta associação, uma vez que a organização em rede pode permitir especialização e beneficiamento das demais integrantes da rede, na medida em que a terceirizante acaba repassando o seu "know-how", quanto a realização do serviço terceirizado, para a terceirizada.

O importante é perceber que o tipo de relacionamento entre as empresas foi alterando-se e, em algumas situações, a cooperação superou o confronto, ou seja, as grandes empresas estavam e estão buscando parcerias com empresas mais flexíveis e especializadas, fazendo surgir importantes oportunidades para as pequenas e médias empresas, como, por exemplo, o caso da Hering, que terceirizou a pequenos empresários, 50% da sua produção de camisetas, conforme reportagem do jornal O Estado de São Paulo, em 30 de junho de 1997.

### 1.3 - O CASO DO JAPÃO

No caso do Japão,

**"...as estratégias de ajustes, resultantes da busca de maior flexibilidade como forma de aumentar a competitividade internacional de sua indústria, traduzem muito mais um esforço de modernização crescente das relações interempresas do que um movimento profundo de reestruturação." Araújo (1993:L1)**

Tratava-se de otimizar um processo que vinha sendo pensado e articulado desde meados da década de 50.

**"Um dos pontos centrais desse processo consistiu em um programa de racionalização das pequenas empresas, atendendo ao interesse das grandes empresas exportadoras em aproveitar as potenciais vantagens (em termos de custos, produtividade e competitividade) de criar, manter**

**e fortalecer uma extensa e eficiente rede de fornecedores altamente especializados em fases do processo produtivo ou na fabricação de componentes." (ARAÚJO, 1993:L1)**

Estas eram mantidas na órbita da empresa-mãe por vínculos que garantiam, a esta, a preservação da coordenação e do controle da totalidade do sistema, mas que, simultaneamente, estimulavam a flexibilidade e a independência necessárias ao conjunto das empresas da rede, de forma a garantir a colaboração entre contratantes e subcontratantes.

Normalmente, a contratante mantém uma equipe de relacionamento com os fornecedores, avaliando, dentre eles, os que possuem perfil inovador e, para estes, dedica especial atenção, criando, desta forma, tradição de maleabilidade organizacional.

O processo apoiou-se, segundo Araújo (1993:L1), "...nos mecanismos clássicos que guiavam o avanço econômico japonês...":

"...

- a) participação ativa do Estado, com adoção de medidas protecionistas à indústria nacional e estímulo à fundação de grupos de pesquisa;
- b) ao lado da iniciativa privada, pesou a forma de divisão do trabalho entre as empresas, combinando as vantagens das economias de escala da produção em massa com as vantagens da diferenciação de produtos."

**(ARAÚJO, 1993:L1)**

Entretanto, também os japoneses, como tantos outros, foram pegos de surpresa pelo que Piore & Sabel chamam de "volatilização" dos mercados, com acirramento da concorrência e possibilidade de não fidelidade por parte dos consumidores, mas, apesar disto, demonstraram capacidade rápida de resposta às novas condições impostas.

O importante é perceber-se que a nova estrutura organizacional da produção, baseada em relações de parceria e cooperação entre as empresas, que somente agora surge em países como o Brasil, é uma realidade já utilizada e com resultados inegavelmente positivos em países como o Japão.

## **2. A TERCEIRIZAÇÃO COMO ALTERNATIVA DE FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE**

No decorrer da década de 80 e, ainda, em 90, estas inovações administrativas difundiram-se amplamente, criando novos produtos e processos produtivos, logo, as estratégias de expansão das empresas também foram alteradas, agora observando critérios relativos a forma de organização, qualidade, políticas de especialização e esquemas de cooperação entre fornecedores e fabricantes.

Neste quadro de alterações, surgem novos modelos de gestão, procurando adequar as empresas a este novo ambiente. Ganha força o processo de terceirização, enquanto alternativa de flexibilização, modernização e processo capaz de recuperar a competitividade.

Neste segundo capítulo apresentar-se-á uma revisão do conceito e dos objetivos da terceirização, procurando destacar seus aspectos mais relevantes, bem como sua contribuição para a organização da produção, com destaque especial para duas de suas propriedades: a focalização e a parceria.

### **2.1 - PRINCIPAIS CONCEITOS**

O termo terceirização foi utilizado para "rebatizar" uma prática de gestão já há muito em uso pelas organizações. Alguns autores indicam seu início como decorrência da Segunda Guerra Mundial, porém com o nome de subcontratação. Neste período, a subcontratação foi muito difundida, a especialização e o repasse de atividades a empresas prestadoras de serviços se mostraram eficientes no aumento da produtividade e da qualidade dos produtos bélicos.

**"A subcontratação industrial consiste em uma operação onde uma empresa, dita contratante, confia uma atividade ou fração de seu**

**processo produtivo a uma outra empresa, dita subcontratada, que deverá seguir especificações técnicas ou planos de produção da contratante. (...) o serviço realizado pela empresa subcontratada é integrado ao produto final, cuja responsabilidade recai sobre a empresa contratante, uma vez que são de sua propriedade as especificações técnicas e a marca do produto. A subcontratada aceita a responsabilidade técnica e financeira de produzir sob as especificações do subcontratante." (PAGNONCELLI, 1993:27).**

Porém, principalmente durante a década de 70, a subcontratação, agora vista com novos enfoques e com características adicionais, passa a ser chamada de Terceirização\*.

**"Já o termo terceirização, bastante em voga atualmente nos círculos empresariais, refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s)." (Neto, in RAE, 1995:37)**

A terceirização se diferencia das transações comuns do mercado por três aspectos: a inexistência do produto no momento do fechamento do contrato; a marca do fornecedor que geralmente não consta do produto e a existência de um certo grau de subordinação entre empresas, subordinação esta, não administrativa e sim contratual, pois, na medida em que a empresa contratante depende da contratada - qualidade e fornecimento de produtos e serviços - há a necessidade da existência de um contrato que garanta à contratante a entrega do produto, e à contratada, a compra da produção previamente acordada.

Além disto acima citado, a terceirização possui como característica marcante a parceria "... que envolve, basicamente, o ato de 'associação' de duas ou mais empresas ou organizações na busca da obtenção de um objetivo/meta comum a elas." (Neto, in RAE, 1995:37)

A desverticalização ou desintegração vertical é o processo de reorganização empresarial, cujo resultado é obtido, principalmente, através da reformulação e da reestruturação da empresa. Neste sentido a terceirização de atividades possui grande importância para a consecução da mesma.

---

\* O termo terceirização (do latim *tertiarius*) tem, dentre outros, o significado de 'parceiro trabalhador, na parceria agrícola à terça' ou seja, refere-se àquele trabalhador do campo que recebe um terço do total da colheita, por seus serviços realizados na propriedade alheia (conforme Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda). (Neto, in RAE, 1995:36)

Na busca por associações entre as firmas que possibilitassem diversificação e flexibilização, surgiu a terceirização como forma de estabelecer a produção baseada na cooperação. Na verdade um avanço do sistema de subcontratação, pois agora é com o enfoque de parceria.

O conceito de terceirização advém da transferência de atividades da empresa contratante à empresa contratada, ou seja, comprar ou alugar a capacitação técnica de uma empresa em determinada atividade. Dentro ou fora do espaço físico da terceirizante. As atividades deixam de ser realizadas pelos funcionários da terceirizante e passam a ser executadas pela prestadora de serviços. A terceirização é caracterizada por Leiria (1993:18) como: "... tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros." Ou seja, transferir àqueles que possam produzir com maior velocidade, maior qualidade e menor custo toda e qualquer tarefa que não constitua o cerne da atividade da empresa.

Terceirização nada mais é do que atribuir a terceiros serviços ou etapas da produção que possam ser perfeitamente executadas longe das vistas e, até mesmo, do controle efetivo do tomador principal destas atividades. O processo de terceirização vem em busca de parcerias, determinadas pela visão empresarial moderna, pelas imposições de mercado e da própria demanda voltada para a eficiência produtiva.

É na década de 80 que a terceirização ganhou força como método de gerenciamento, difundindo-se entre as empresas. Suas características são peculiares, visto que propõe uma revisão do relacionamento da empresa contratante com os fornecedores num sentido de crescimento mútuo. As questões de qualidade, produtividade e sobretudo competitividade irão traçar os rumos das decisões empresariais, o que nos faz pensar que a organização da produção de forma, principalmente, verticalizada, sofrerá modificações consideráveis, podendo, inclusive, vir a ser abandonada.

**"O fenômeno da terceirização anuncia uma nova fase das empresas no futuro: enxuta, preferencialmente direcionada para a sua atividade fim, transferindo a terceiros seus serviços periféricos. E esse perfil resultará não só de um momento conjuntural, mas da irretornável perseguição a maiores economias de escala, fator indispensável para a sobrevivência em mercados de acirrada concorrência." (FAGUNDES: 1992:88).**

Terceirização é um processo que busca, pela horizontalização, ou seja, a descentralização do processo produtivo, a preparação das empresas para o futuro, auxiliando-

as na sua capacitação nos requisitos de qualidade, produtividade e competitividade necessários.

A terceirização pode ser realizada em diferentes níveis, podendo abranger apenas atividades de apoio, serviços não ligados de forma direta ao processo produtivo, como, igualmente, podem abranger atividades que participem diretamente no processo produtivo, também chamadas de atividades-meio, ou seja, aquelas pelas quais se atinge a atividade-fim. A transferência de atividades de apoio restringe sua importância ao descongestionamento de gestão empresarial, porém, não participa significativamente na melhoria do desempenho dos produtos e na eficiência produtiva. A terceirização de atividades que constituam etapas produtivas, aqui não importando se realizadas dentro ou fora da planta da terceirizante, é relevante e pode significar diferencial competitivo importante.

## **2.2 - OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO**

A terceirização pode ser encarada como uma ferramenta de modernização empresarial, permitindo à organização concentrar-se no seu negócio principal, o que muitas vezes fica esquecido no emaranhado de funções que a empresa absorve. Esta nova forma de conduzir a empresa, visa principalmente aumentar a capacidade competitiva. A terceirização, pela revisão e reestruturação organizacional, busca a capacitação qualitativa e competitiva da empresa. E a capacitação é um importante diferencial competitivo, e os diferenciais competitivos é que podem garantir a sobrevivência da organização.

O objetivo principal da terceirização não pode ser apenas a redução direta dos custos. Isto tem de ser uma decorrência natural do processo bem sucedido. Os ganhos de especialização e a transformação de escala de produção diversificada numa escala específica e enxuta pode significar ganhos consideráveis em custo e consequentemente em competitividade.

Em pesquisa realizada, em 1991, por Coopers e Librand, publicada em "Os trabalhadores e a terceirização" (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1991), aponta que em 29% dos casos estudados, houve redução de custos nas empresas que realizaram algum tipo de terceirização.



Em outra pesquisa, realizada pela empresa de consultoria RL & T Markenting, Planejamento e Pesquisa, publicada em 1993 (in Ferreira:1994:10), buscando a identificação das razões pelas quais as organizações adotam a terceirização, constatou que a melhora da qualidade de serviços e de atendimento, juntamente ao rebaixamento dos preços, foram citados em mais de 50% dos casos estudados.

Num contexto de crise e de competição acirrada da economia mundial, onde as empresas podem contar, inclusive, com um "globalsourcing", ou seja, terem condições de buscar, no mundo todo, aquele fornecedor mais adequado, é fundamental que as firmas modernas, ou que pretendam vir a ser, tornem-se cada vez mais especializadas e eficientes nos produtos que oferecem ao mercado.

Enfim, a terceirização tem como objetivo central a focalização dos esforços nas atividades mais importantes da empresa, reduzindo a complexidade organizacional, em função da descentralização, propiciando o descongestionando à gestão empresarial, possibilitando uma reavaliação das atividades, passando-se de funções de execução para funções de controle. Porém, é claro que o objetivo último de toda a empresa é a otimização dos resultados (sem o que não haveria sentido algum no processo terceirizante), ou seja, o aumento da lucratividade, do retorno sobre o capital investido. Entretanto, apesar do consequente repasse dos lucros advindos da atividade terceirizada, este novo processo de gestão propicia, também, o repasse dos custos, o que, juntamente com aproveitamento das sinergias resultantes das associações, além da flexibilidade e da possibilidade da divisão de custos nos períodos de incerteza, torna-o significativamente positivo.

A focalização produtiva, que pode ser proporcionada pelo repasse de atividades a terceiros, e o direcionamento da empresa para o produto em que ela é mais eficiente e competitiva, tem sido considerada uma boa estratégia para que esta permaneça e ganhe espaço no mercado. Neste sentido, possibilita ainda, como já citado anteriormente, o descongestionamento da empresa, que é obtido pelo abandono de sistemas produtivos complexos, propiciando mais fôlego e agilidade.

A focalização na atividade-fim, faz com que se revise e repense toda estrutura produtiva e organizacional, pois, para definir qual é a atividade que deve ser realizada ou não pela organização é preciso conhecer profundamente tudo o que é feito, em termos produtivos e de custeio. Segundo Pagnoncelli",

**"...focalizar significa fazer com que as empresas conheçam os seus objetivos e se concentrem naquelas atividades que executam melhor,**

**eliminando atividades paralelas que despendam energias."  
(PAGNONCELLI, 1993:95)**

A focalização potencializa a realocação da mão-de-obra, ou para atividades que utilizem melhor seu potencial ou para a atividade definida como foco, podendo-se liberar o excedente, oportunizando, inclusive, àqueles funcionários com espírito empreendedor, a participação no negócio. Esta liberação da mão-de-obra excedente tem de ser criteriosa, pois com a implantação do processo imagina-se um aquecimento das atividades-fim da empresa. Não se pode incorrer no erro de demitir e logo após ter de contratar mão-de-obra não preparada.

O aumento da capacidade de controle é consequência clara da focalização, na medida em que o tempo despendido para realização das atividades terceirizadas, possa, então, ser alocado para outras atividades mais essenciais. Também a eliminação ou, pelo menos, a redução do desperdício e da ociosidade são pontos relevantes a serem considerados.

O objetivo de todo o processo de terceirização é a busca de vantagens econômicas e competitivas. Por isso, a focalização, com a consequente decisão de quais as atividades a serem terceirizadas, tem de ser objeto de profundo estudo e de planejamento, sob pena de trazer sérios prejuízos à empresa no caso de uma decisão errada.

## **2.3 - AS RELAÇÕES DE PARCERIA**

A escolha do parceiro de produção é ponto crucial para o bom desempenho do processo de terceirização. A parceria pode ser instituída com antigos fornecedores, funcionários, consumidores ou distribuidores. A relação entre o terceirizante e o terceirizado deve ser de significativa confiança, indo além da simples formalização de um contrato que estipule preços, prazos e quantidades. A atividade deve ser vantajosa para ambos, mantendo-se um comportamento de sócios, sem que se estabeleçam privilégios parciais.

A colaboração da terceirizante, para o sucesso da terceirizada, dá-se em vários níveis. Vai desde o treinamento do pessoal até o financiamento, quando possível, de projetos técnicos, o compartilhamento do setor de processamento de dados e a transferência de tecnologia. Este é o motivo da exclusividade ou sigilo na formação de algumas parcerias: a atividade pode envolver o "know-how" da empresa. Em contrapartida, o parceiro deve

oferecer a certeza do fornecimento dos bens ou serviços contratados, a custos viáveis, mantendo a qualidade e o prazo acordados. Em alguns casos, a parceria pode resultar em inversões maiores em pesquisa, juntamente à redução dos investimento da terceirizante, pois as empresas se tornam aliadas e, cada vez mais, a terceirizada participa dos projetos.

A parceria pode ser procedente da evolução da antiga relação com fornecedores, mas com uma diferença específica: a incorporação da cultura empresarial. Por isso, muitas vezes, os terceirizados são ex-funcionários da terceirizante, já que têm presente os aspectos produtivos e culturais da corporação. O trabalho com fornecedores envolve riscos que, a princípio, são eliminados com a parceria como, por exemplo, o costume da vantagem em todos os negócios, já que ambos são empreendedores tentando manter suas empresas, o que ainda poderia ser agravado diante de uma postura reativa nas negociações, por rivalidades existentes, bem como, por receios quanto ao risco de fornecimento. Com a parceria, deve-se implementar uma relação onde as empresas tornem-se sócias e cooperem entre si, havendo uma postura criativa nas negociações e certeza no fornecimento do bem ou serviço em prazo hábil.

**"Algumas parcerias bem sucedidas demonstram claras semelhanças. Pontos indispensáveis para o sucesso na hora da formação deste chamado 'casamento' começam na seleção dos parceiros, que deve ser feita considerando o maior número possível de candidatos e levando-se em conta, não somente o preço, mas também a qualidade, a saúde financeira e o nível tecnológico do subcontratado. Destes, deve ser selecionado um número adequado de parceiros confiáveis, ou seja, não deve haver medo de revelar os segredos empresariais, estabelecendo canais de comunicação para preservar a transparência da relação. A empresa terceirizante deve transmitir o "know-how" das atividades em que se destaque, tendo a contrapartida da terceirizada, além de ser primordial a determinação de objetivos de longo prazo. A celebração de um contrato, estipulando direitos e deveres, é visto como apaziguador de ânimos, no caso de os executivos envolvidos no processo virem a se afastar das empresas. Desta maneira, estabelecer-se-á uma relação de sociedade nos negócios, transcendendo o conceito estrito de parceria." ( FAGUNDES, 1992:89)**

O parceiro, normalmente, tem melhores condições de produzir com maior qualidade e menores custos, exatamente por ser especializado e qualificado para desenvolver certas atividades específicas.

O aprimoramento da qualidade dos bens e serviços fornecidos à sociedade é um dos principais métodos de competição praticados atualmente na busca de mercados. Com a parceria, o fornecedor é especializado em sua função e conta com o comprador para garantir

que a produção seja exatamente a contratada, mantendo os padrões. Pode-se ressaltar a maior facilidade do acesso a tecnologia, exatamente pelo espírito de cooperação existente e a inexistência de uma multiplicidade de fornecedores.

O gigantismo das organizações, hoje, é identificado com a ineficiência "... as grandes empresas procuram se defender de um 'gigantismo' que identificam com a ineficiência." (DIEESE, 1992:31), colocando a racionalização das estruturas de produção - o funcionamento com um quadro produtivo enxuto - como um dos objetivos mais explícitos das administrações modernas. A imprescindível reformulação do tamanho das organizações deve-se, entre outras coisas, à evolução das estruturas de mercado, com o acirramento da concorrência entre empresas, a necessidade do atendimento cada vez mais preciso da vontade dos consumidores e o rebaixamento dos custos, aliados ao encarecimento do capital para o financiamento de investimentos. A transferência de certas funções a terceiros tem se mostrado como uma medida eficaz no combate a este gigantismo.

O controle sobre os seus estoques, inexistindo custo de manutenção, riscos de obsolescência ou deteriorização, melhor alocação do espaço útil, além da redução do estoque de capital imobilizado é pretensão de todas as organizações. A parceria pode garantir o fornecimento de produtos e serviços, minimizando estes problemas e promovendo melhoria da administração dos estoques.

## **2.4 - A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO**

A estratégia da terceirização diz respeito ao esforço das empresas em externalizar atividades que não constituam o cerne do negócio, buscando, com isto, obterem maiores condições de competitividade. A escolha do que será terceirizado transcende a idéia da divisão de atividades de apoio e de atividades-fim.

Segundo Pinheiro (1993:11), "o desenvolvimento da estratégia da terceirização se insere no bojo de uma reversão histórica". Isto quer dizer que as empresas estão passando de um modelo concentrador e de verticalização, típico da 2ª Revolução Industrial, para um modelo descentralizador e de horizontalização das atividades, focando-se o núcleo dos empreendimentos.

**"A Terceira Onda, na acepção de Toffler (1981), está despontando sem entraves no sistema capitalista e sem alterar a lógica da acumulação do capital. Estamos vivendo um terceiro estágio da revolução industrial que tem por base a microeletrônica." (PINHEIRO, 1993:11).**

Durante toda a história do desenvolvimento capitalista, a produção, em larga escala ou não, foi baseada na introdução de um modelo padrão que garante a uniformidade do produto. Trata-se de um cenário onde reina a padronização, a intercambialidade e a dependência entre os setores da produção.

**"Apesar da dependência entre os agentes, a dinâmica histórica do sistema capitalista foi movida por um processo de concentração e de verticalização do capital, seja pela facilidade de comunicação e transporte dos produtos para qualquer local, após sua produção, seja em decorrência da procura de uma crescente eficiência técnica e econômica." (JAY, 1993:12).**

No entanto, a reestruturação industrial iniciada nos anos 70, traz consigo a mudança na organização da produção e nas relações entre as etapas produtivas, sejam, estas, realizadas por empresas diferentes ou não. A organização produtiva, neste novo paradigma, tem que primar pela flexibilidade.

**"... os processos da racionalização da produção podem ser considerados ciclos iniciados por determinado empresário que obtém vantagem comparativa durante certo período, fazendo com que aqueles que atuam no mesmo segmento venham a segui-lo ou criem outras formas de aumentar sua eficiência para desfazer a vantagem do concorrente." (PINHEIRO, 1993:11)**

A questão estratégica está focada em dois aspectos: na inovação como vantagem competitiva e na flexibilidade organizacional.

Nessa reestruturação organizacional possibilita que se repense a missão e os objetivos da empresa. O novo modelo organizacional, focalizado na atividade principal, imporá uma nova filosofia à empresa, pois, agora não terá de se ocupar com a execução e sim com o controle e avaliação dos processos.

O aumento da capacidade de controle da produção interna e dos fornecedores possibilita redução do desperdício e da ociosidade, otimizando o uso dos insumos que, como será visto adiante, é fator determinante na mensuração da competitividade.

Outro aspecto importante da tendência de desverticalização é o surgimento das redes de cooperação entre empresas. As redes, pressupõe, exatamente como na terceirização, relações interempresariais entre as participantes. As redes são de grande importância na formulação de estratégias competitivas, "...são arranjos de longo prazo que permitem às firmas envolvidas ganhar ou sustentar vantagens competitivas vis-à-vis seus competidores fora da rede" (CASTELLO, 1993:8).

Podemos citar, como exemplo, o caso da indústria automobilística, na qual

**"...o movimento de desverticalização das montadoras obrigou as empresas de autopeças a revisarem suas estratégias, de um lado, integrando algumas atividades e, de outro, repassando para terceiros a responsabilidade pela execução de serviços e fabricação de peças e componentes." (CASTELLO, 1993:8)**

O perfil da empresa competitiva do futuro pode ser definido como a empresa focalizada e flexível. Por isso, quer seja por uma tendência capitalista ou por ser uma forma da gestão adequada à ótica futura, a terceirização, pelo que tudo indica, parece ter vindo para ficar e não ser apenas um modismo passageiro.

## **2.5 - COMPETITIVIDADE E SEUS DIFERENTES ENFOQUES**

Neste tópico está a argumentação central do trabalho, onde procura-se discutir o conceito de competitividade, para no próximo item, relacioná-lo com o processo de terceirização.

Uma revisão do conceito e dos enfoques observados para mensuração da competitividade faz-se necessário, pois, então, analisar-se-á como a terceirização pode contribuir nas determinantes empresariais de competitividade.

### **2.5.1 - O CONCEITO DE DESEMPENHO**

Uma noção simplificada, associa competitividade a desempenho no mercado externo: "...são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de determinado produto." (AMARAL, 1992:1)

É um conceito amplo, pois inclui, além das condições produtivas, todos os fatores relacionados a uma política de comércio exterior.

**"Países que têm sua produção voltada ao mercado externo ou que necessitam exportar para equilibrar sua balança comercial, fariam com que suas indústrias tivessem melhor desempenho ou, a luz deste conceito, que fossem mais competitivas..." (AMARAL, 1992:1).**

Em outras palavras, pode-se dizer que a competitividade seja um excelente parâmetro para medição do desempenho de uma empresa.

### **2.5.2 - O CONCEITO DE EFICIÊNCIA**

Como citado por Pagnoncelli (1993:74), "...outra linha de autores vê a competitividade como uma questão estrutural, relacionada ao nível de eficiência produtiva..."

Nesta linha Rossetti (1997:191), enfatizando a importância da eficiência, argumenta que "A razão essencial da busca por eficiência produtiva decorre de que os recursos são escassos ...", e que as empresas "...buscam produtos de qualidade cada vez mais apurada e de desempenho cada vez mais avançado." Por fim, conceitua ele, "... a eficiência produtiva é alcançada quando, além de estarem plenamente empregados e não ociosos, os recursos mobilizados estão operando na plenitude de sua eficiência alocativa...", ou seja, quando "...as possibilidades de produção são mobilizadas em seus níveis mais elevados."

Depreende-se disto que, eficiência é a utilização ótima da capacidade de produção.

### **2.5.3 - O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE**

Outro fator frequentemente considerado é a produtividade e esta está positivamente relacionada com o aumento de competitividade.

**"A medida mais usual, apesar de todas as contraposições, é dada pela relação valor adicionado / pessoal ocupado. Ou ainda, se utilizarmos a**

medida do custo marginal, é o valor de uma unidade adicional / quantidade do fator que queremos medir a produtividade, determinando, desta forma, que competitividade é proporcional a produtividade. Parece claro, com isto, que, se não ideal, a produtividade é a medida que melhor reflete a capacidade competitiva da empresa." (CASTILHOS, 1993:7)

## 2.6 - COMPETITIVIDADE: O CONCEITO ADOTADO

Competitividade é "...a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, um posição sustentável no mercado." (IEI, 1989:2)

Uma das formas de analisar-se a competitividade é a verificação dos diferenciais de preços internacionais e de um país específico. Trazendo-se esta análise para o nível da empresa, deve-se verificar o diferencial de preço de uma empresa específica com as demais do setor.

Competitivas, então, seriam as empresas que oferecessem seus produtos a preços inferiores aos vigentes no mercado e, pensando-se, em nível de comércio externo, seriam competitivas às empresas cujos preços de produtos se situassem abaixo dos vigentes no comércio internacional.

Duram e Giorno, propõe "...o confronto dos preços de exportação com os de seus concorrentes, preocupando-se em mensurar variações competitivas." (1987:37, in OLIVEIRA, 1994:52)

Nesse sentido, Oliveira argumenta,

"...esta implícita a hipótese de que alterações qualitativas alteram muito pouco no decorrer do tempo, podendo-se utilizar a variável preço como indicador de competitividade." (OLIVEIRA, 1994:53)

Aproximando-se o conceito de competitividade ao objetivo deste trabalho, verifica-se a direta relação existente. Entretanto, não se pode esquecer que é necessário um equilíbrio entre o custo na formação do preço e a qualidade do produto.

Se considerada a qualidade como sendo a adequação do produto a um mercado específico, deve-se considerar que produtos com níveis inferiores de qualidade, a preços, também inferiores, podem ser mais adequados a determinados mercados.



Como já salientado no início deste trabalho, o nível crescente de exigência dos consumidores, faz com que acredite-se que a adoção de uma estratégia com o enfoque qualitativo é correta para garantir a inserção da empresa dentro das tendências modernas da administração.

A grande parte dos estudos sobre competitividade consideram-na como sendo a medida do desempenho no mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos adotados. Na visão de Castilhos,

**"...a adoção de estratégias competitivas, apesar de ser de responsabilidade da empresa, implica o conhecimento de condições externas. Assim, o conceito de competitividade, aqui adotado, requer a consideração de três fatores: os empresariais, os estruturais ou setoriais e os sistêmicos". (CASTILHOS, 1993:7)**

No decorrer do texto serão abordados cada um destes fatores. No entanto, é necessário salientar que a análise enfocará mais os fatores empresariais.

A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte da empresa e, também, de impor correções no rumo das estratégias quando se fizer necessário. É preciso ter claro as origens destas vantagens. Cada vantagem tem diferente grau de oportunidade em cada mercado, considerando-se que estes têm características específicas.

As vantagens competitivas, comumente e especialmente no caso das inovações tecnológicas, levam tempo para serem alcançadas. Sendo assim, o nível de capacitação acumulado na empresa,

**"...potencializa a sua competitividade na medida em que enriquece qualitativamente e agiliza temporalmente os seus processos internos de decisão (...) desempenho é a medida estática da competitividade, estratégia é o elemento dinâmico que a transforma e capacitação é a restrição ao potencial competitivo." (IEI, 1989:2-3)**

Os fatores estruturais, relacionados à empresa como um complexo organizacional, dizem respeito ao nível de concentrações da produção, escalas típicas de operação, a comunicação da empresa com fornecedores e concorrentes, ao grau de verticalização e diversificação setorial, ao mercado e oportunidades de acesso e às tendências tecnológicas do setor.

Os fatores estruturais, uma vez que o processo de terceirização prevê como estratégia uma reestruturação organizacional, são de fundamental importância para análise do processo como vantagem competitiva. É preciso averiguar-se todas as questões estruturais, por exemplo, se é possível utilizar-se uma planta de produção mais enxuta observando-se as

plantas típicas de produção do setor e se elas por si só já não constituem o relacionamento com os fornecedores, sendo, então, necessário a análise da possibilidade de alterar-se este relacionamento. O grau de verticalização da atividade é citado como um dos motivos da perda de eficiência e competitividade da empresa, no entanto, é preciso avaliar se no específico setor a integração vertical é imposta por questões técnicas ou, ainda, por questões estratégicas.

Os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa não tem nenhuma possibilidade de intervir diretamente, comumente relacionados à infra-estrutura, oferta de trabalho e a fatores de natureza macroeconômica, tais como: taxa de câmbio, proteção tarifária, política industrial de comércio exterior e tendências comerciais internacionais.

Por fim, os fatores empresariais, que são aqueles em que a empresa detém o poder de decisão. São fatores internos à esta e dizem respeito aos seus estoques de recursos, aos produtos e técnicas produtivas, à capacidade produção, à qualidade e produtividade dos recursos humanos. Fatores que podem ser profundamente modificados por um processo de terceirização, principalmente no que se refere a produtividade dos recursos humanos, uma vez que o processo, comumente, restringe o contingente de mão-de-obra ou otimiza sua alocação.

Percebe-se que todos estes fatores podem influenciar positivamente ou negativamente na busca das vantagens competitivas pela empresa. Para que se tenha uma noção da capacidade competitiva da empresa é preciso interrelacioná-la e ter presente que todos interagem paralelamente.

A avaliação da competitividade de determinada empresa passa pela identificação dos padrões de competitividade, entendendo-se por padrão de concorrência a forma de competição predominante em um determinado mercado. É preciso identificar este padrão para que seja possível uma avaliação comparativa entre a empresa e as demais pertencentes aquele mercado específico.

Além dos fatores determinantes de competitividade da empresa, citados anteriormente, é necessário, para o estabelecimento de um padrão concorrencial, identificar-se as características estruturais do setor e as estratégias empresariais.

As características estruturais do setor estão relacionadas com o tipo de produto, grau de concentração e escala típica de produção. Enquanto as estratégias negociais referem-se a formação de preço, ao mercado, à produção e a organização financeira.

"O diagnóstico da competitividade deve avaliar o desempenho, as estratégias e a capacitação da empresa." (IEI, 1989:3)

## **2.7 - COMO A TERCEIRIZAÇÃO CONTRIBUI NA COMPETITIVIDADE**

Observados os diferentes enfoques dados à forma de avaliação de competitividade e, partindo do conceito apresentado pelo IEI - Instituto de Economia Industrial, identifica-se quais os aspectos e de que maneira o processo de terceirização pode influenciar e contribuir para a empresa na busca das vantagens competitivas.

Inicialmente, pelo conceito já transcrito anteriormente, fica claro que a noção de que competitividade não é algo estanque, ao contrário, está em constante movimento. O que ressalta o seu aspecto dinâmico. As empresas que buscam as vantagens competitivas têm de ser ágeis e dinâmicas, sob pena de não alcançá-las ou de não poder mantê-las.

Nos capítulos anteriores falou-se sobre o processo de terceirização, a focalização da empresa na atividade-fim e a transferência de atividades a terceiros, com a conseqüente flexibilização organizacional. Agora é preciso avaliar quais os aspectos deste processo que podem contribuir na dinâmica da competitividade.

Dentro do conceito de eficiência, verifica-se que a organização produtiva pode ter dois enfoques: preço baixo ou preço adequado à qualidade do produto. O processo de terceirização deve estar diretamente relacionado com o aumento da qualidade produtiva, isto podendo ser obtido com criteriosa escolha dos parceiros e com a facilidade de controle que dele advém, visto que a administração da empresa deixa de executá-las, passando apenas a controlá-las.

Tem-se, então, a definição do que pretende-se observar, a influência do processo estratégico da terceirização, com o enfoque qualitativo na busca das vantagens competitivas.

Para se diagnosticar a competitividade de determinada empresa é preciso partir de um padrão convencional para, somente então, avaliar seu desempenho produtivo (qualidade, produtividade, inovação, custos, etc.), econômico (vendas, investimentos, exportações, etc.) e financeiro (rentabilidade, lucratividade, etc.).

O grau de horizontalização da estrutura produtiva é ponto importante no diagnóstico de competitividade, ficando a questão de quando um setor deva sofrer horizontalização para maximização de sua capacidade competitiva.

A análise de uma empresa não terceirizada comparativamente a uma terceirizada terá diferenças significativas no que se refere ao desempenho produtivo, econômico e financeiro.

O desempenho produtivo está relacionado com as questões de qualidade, produtividade, inovação e custos. Por acreditar-se ser de suma importância a relação "terceirização/qualidade", será feita, no decorrer do texto, uma análise específica das facilidades que a terceirização pode trazer à implantação de um programa de qualidade total, principalmente por ser, a terceirização, um processo de tendência crescente e, a qualidade, uma preocupação já difundida, pelo menos, nas empresas de grande porte.

Sendo assim, como a terceirização pode participar na produtividade, custo e inovação?

Produtividade é a mensuração da eficiência relativa ao desempenho de determinada função, tarefa ou esforço de produção, ou seja, é o ótimo obtido na relação "quantidade de fatores necessários a produção X produtos obtidos". É correto, portanto, afirmar que a produtividade pode ser melhorada através de inovações tecnológicas ou por técnicas de racionalização que possam resultar no melhor uso dos recursos necessários à produção.

Em uma estrutura organizacional enxuta, aqui não entendida como pequena, mas sim mais racional, é possível a eliminação dos desperdícios, tanto de insumos, como de tempo, bem como, a redução da ociosidade do capital e do trabalho e, em contrapartida, aumentar a capacidade de controle das etapas produtivas e dos estoques.

**"...apesar das diversas posições dos autores sobre a avaliação da competitividade, o nível de utilização dos recursos parece ser o elemento mais adequado para se referenciar a competitividade do preço e do custo." (PAGNONCELLI, 1993:78)**

A terceirização em relação as inovações tecnológicas do processo, não tem uma influência direta, porém, o fato de que é possível reduzir o complexo produtivo, desmobilizando-se capital, proporciona a empresa a possibilidade de maiores investimentos nas suas atividades principais, sem necessitar de aporte de recursos externos a ela.

A estrutura de custos internos, variáveis e fixos, deverá se adaptar à nova sistemática, definindo a sua conceituação a nível contábil e operacional. Esta reestruturação permitirá a avaliação dos custos terceirizados em relação aos custos despendidos na atividade interna, podendo-se, então, mensurar o quanto está se economizando na atividade terceirizada.

Os custos dos processos de produção e distribuição, bem como, das atividades administrativas de apoio deverão sofrer alterações consideráveis com a implantação da terceirização, refletindo importante alteração na máquina operacional da empresa.

A partir desta alteração na máquina operacional e da avaliação da redução do custo, é preciso transferir esta vantagem para os preços e tarifas praticados, considerando a participação de cada uma destas atividades que tiveram seu custeio alterado na determinação do cálculo final.

A importância da terceirização dentro do desempenho econômico da firma é uma consequência das alterações produzidas no desempenho produtivo. Os aumentos de vendas e de exportações estão relacionados aos preços mais competitivos que possam ser oferecidos, combinados com a qualidade adequada dos produtos.

O desempenho financeiro da empresa pode ter alterações significativas; num primeiro momento, provavelmente, haverá um acréscimo dos dispêndios, uma vez que é necessário o financiamento e a concessão de prazos e taxas favoráveis para que as empresas parceiras terceirizadas - normalmente criadas para atender a demanda da firma - possam se estabelecer. Num segundo momento, após assegurar-se a manutenção produtiva e qualitativa dos fornecedores, é possível obter ganhos financeiros na reestruturação dos fluxos de desembolso. Não sendo mais necessário desembolsar previamente os recursos, considerando-se que sejam atividades que façam parte da produção em si.

Outra consequência considerável é a alteração dos índices de liquidez da empresa e a alteração da lucratividade da firma. Se os lucros aumentarem ou mantiverem-se estáveis e o estoque de capital fixo for menor, haverá uma alteração positiva nesta relação, podendo significar, ao menos contabilmente, maior rentabilidade e lucratividade.

Ainda é preciso considerar os fatores relacionados a capacitação da firma. Como já dito anteriormente, a capacitação, tanto gerencial, como tecnológica, são consequências, do que pode-se chamar, experiência da firma. É o "know-how" da empresa.

Pelas exposições feitas no decorrer deste capítulo, torna-se possível afirmar que a empresa que se utiliza da estratégia de terceirização está preparando-se para atingir e sustentar uma determinada posição de mercado.

### 3. A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

**"A transferência de atividades a terceiros foi introduzida no Brasil na década de 50 pelas montadoras de automóveis, que por natureza são imensamente dependentes do fornecimento de peças e serviços de outras empresas." (LEIRIA, 1994:6).**

Nos últimos anos, uma maior quantidade de empresas no país estão utilizando-se desse expediente, porém, ainda não é um número expressivo.

A indústria nacional, tanto pela crise na economia do país, quanto pelo rápido processo de inovação que experimentaram os países de industrialização avançada, distanciou-se dos padrões de competitividade atualmente estabelecidos, aumentando nossa defasagem tecnológica e não atraindo investimentos estrangeiros, consequentemente, cortando o fluxo de recursos externos.

**"Para o efetivo saneamento da problemática da indústria nacional, faz-se necessária uma política de desenvolvimento industrial capaz de estimular a capacidade interna de inovar." (CASTELLO, 1993:9).**

As novas técnicas de gestão empresarial certamente estão contempladas, ou até mesmo, são o caminho para a reversão da questão competitiva da indústria nacional.

Vê-se, no processo de transferência de atividades, um método capaz de contribuir significativamente para a solução da questão. Neste tópico, demonstrar-se-á esse entendimento.

**"A partir dos anos 50, imprimiu-se um ritmo acelerado de industrialização no Brasil. A política industrial tinha como eixo a proteção do mercado interno para a indústria nascente e a concessão de créditos e subsídios aos investimentos privados." (LEIRIA, 1994:6)**

Após, houve grande ampliação da estrutura industrial do país, sendo que as grandes empresas tenderam a integrar todas as etapas necessárias à elaboração do produto final, desenvolvendo, desde a produção de insumos, até os serviços auxiliares. Hoje, estruturas pesadas e pouco flexíveis.

A opção pela estratégia de crescimento através da verticalização foi influenciada por uma série de fatores conjunturais da economia brasileira.

**"Na época de intensa industrialização do país, e por vários anos subsequentes, o mercado brasileiro esteve extremamente fechado à concorrência internacional, seja por tarifas restritivas de importação, seja pela total proibição da importação de muitos produtos, como máquinas, matérias-primas e equipamentos. A importação era facilitada somente para implantação da indústria, o que de certo modo contribuiu positivamente para a instalação de um parque industrial considerável no país." (PAGNONCELLI, 1993:103)**

A pequena abertura à entrada de produtos importados, restringiu as possibilidades de suprimento das empresas instaladas no Brasil, aumentando, dessa forma, a tendência de concentração da produção.

**"Apesar do rápido desenvolvimento de alguns setores industriais, muitos promovidos pelo investimento estatal, a expansão e qualificação se deu de forma desigual entre os diversos setores da economia, como consequência, os fornecedores não tinham condições de assegurar preços, qualidade, prazos e quantidades. Era, diante disso, praticamente impossível, para as grandes empresas, manter uma política de fornecimento externo à empresa. Fazendo com que as companhias garantissem seus suprimentos dentro das próprias unidades produtivas. Também a precariedade dos transportes e das comunicações, a época do início da industrialização no Brasil, dificultava o relacionamento entre empresas clientes e fornecedoras." (PAGNONCELLI, 1993:104)**

A capacidade financeira do estado Brasileiro para conceder empréstimos, assim como a facilidade do setor privado em obter recursos para grandes investimentos, reforçou a tendência à verticalização, pois permitia as empresas se instalarem com capital suficiente para concentrar todas as etapas do processo produtivo.

Apesar de, nos últimos anos, mais intensamente a partir do governo Collor "... a abertura do mercado brasileiro vem ocorrendo num quadro extremamente recessivo." (DIEESE, 1993:10), talvez sem precedentes no que se refere a intensidade e duração, haja visto a quantidade de Planos Econômicos, as altas taxas de juros, o acirramento da concorrência e a necessidade de melhoria da qualidade das empresas nacionais, observa-se um movimento no sentido contrário, a desverticalização.

Diante dessa nova realidade, a necessidade de ser competitivo, tanto interna quanto externamente, faz com que o comportamento das empresas busque a aproximação dos padrões de organização e de gestão predominantes nas economias centrais.



Como já dito neste trabalho, a busca por parcerias com fornecedores é uma das características desses novos padrões industriais, definido por Araújo (1992, in DIEESE, 1993:11), como "capitalismo organizado".

É função da política industrial orientar e estimular a constituição das redes de cooperação entre empresas. Sendo assim, o objeto central das políticas tem de deixar de ser o setor ou a empresa, passando a ser a cadeia produtiva e sua organização. A instabilidade da economia nacional e a falta de uma política industrial definida e ativa são empecilhos pelos quais as empresas nacionais têm de passar e, muito provavelmente, terão de passar sem nenhuma diretriz eficiente determinada pelo Estado.

No Brasil, gradativamente a estratégia de compra de suprimentos externos está se viabilizando, à medida que as alíquotas de importação se reduzem e que os fornecedores nacionais passam a ter as credenciais de qualidade exigidas.

Na prolongada recessão da economia brasileira, apresenta-se outro fator que contribui na opção de fornecimento externo à firma terceirizada. Conforme depreende-se do estudo do DIEESE (1993:12), as empresas, diante da redução de seus níveis de rentabilidade, buscam converter seu capital imobilizado em capital financeiro, de rápida realocação. Benefício este, obtido com o enxugamento da estrutura produtiva e com a focalização na atividade principal, características evidentes da terceirização.

Enfim, a crise econômica que combina recessão com altas taxas de inflação - até bem pouco tempo - e, atualmente, estagnação com altas taxas de desemprego, impôs, e ainda impõe, mudanças de grande porte. No Brasil, apesar de ainda não ser tão expressiva, a terceirização desponta como elemento importante no encurtamento das distâncias, em termos de qualidade, produtividade e competitividade, da indústria nacional para os internacionalmente exigidos.

### **3.1 - OS ESTÁGIOS DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO E O GRAU DE TERCEIRIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Nos casos de subcontratação estudados, verifica-se que existem também três estágios de implementação do processo.

Há um estágio básico, no qual somente são repassadas as atividades das áreas de apoio da terceirizante. Em empresas de grande porte, isso já resulta em ganho significativo de custos. Esse é o estágio em que se encontram os resultados mais significativos nas empresas engajadas na terceirização no Brasil.

Um estudo realizado por Boucinhas & Campos Consultores, em 1994, junto a 257 empresas, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Rio Grande do Sul, detectou o avanço da terceirização em atividades que exigem maior nível de qualificação, mas as atividades mais terceirizadas continuam sendo as de apoio à produção. A tabela 3 demonstra os resultados da pesquisa. Note-se que os setores de serviços de limpeza, restaurante, segurança e transporte de produtos e atividades de apoio apresentam índices superiores a 50%. É importante destacar que a terceirização da produção apresenta índices menos representativos, alcançando o patamar de 25%.

**Tab. 01 - GRAU DE TERCEIRIZAÇÃO DE EMPRESAS POR ATIVIDADES - 1994**  
(Indústria e serviços)

<b>ATIVIDADE</b>	<b>( % )</b>
Limpeza	68
Restaurante	58
Segurança	58
Transporte de produtos	51
Jurídico	47
Transporte de funcionários	44
Manutenção	41
Propaganda e Promoção	32
Informática	26
Produção	25
Treinamento	23
Assistência técnica	21
Recrutamento	20
Seleção	18
Auditoria Interna	15
Comercialização	11
Folha de Pagamento	08
Cargos e salários	06
Contabilidade	04
Serviço Social	04

Fonte: Jornal do Brasil (15 de maio de 1994:15)

A seguir, destaca-se um estágio intermediário de entrada de terceiros nas dependências das empresas. São empresas ou trabalhadores subcontratados para atuarem em funções que extrapolam as áreas administrativas; por exemplo, assistência técnica, revendas e funções operacionais ligadas à produção, mas que não interferem na atividade-fim.

**"No Brasil, não são muitas as empresas que se encontram nesse estágio do processo de terceirização. Podem ser citadas a Orion S.A./SP, do ramo de manufaturados de borracha e a Riocell S.A./RS, no ramo da celulose" (EXAME, 1992:37).**

O estágio avançado é alcançado quando a terceirização já passa pelos setores dos estágios básico e intermediário, culminando na contratação de uma empresa para gerenciar e controlar os fornecedores ou os prestadores de serviços na empresa. No Brasil, a IBM contratou uma empresa somente de terceiros para administrar os seus prestadores de serviços. "Sem desvirtuar-se da atividade principal, a IBM alcançou 15% de redução em seus custos ..." (**Conjuntura**, 1992:4). "...esta evolução culmina no processo de quarteirização - a contratação de firmas especializadas na administração de terceiros - o que já ocorre em países de avançado estágio de desenvolvimento, como os EUA e o Japão." (**LEIRIA**, agosto 1995:B2)

### **3.2 - A TERCEIRIZAÇÃO COMO FATOR DE INCENTIVO À COMPETITIVIDADE NO BRASIL**

No Brasil, a terceirização vem sendo implantada gradativamente, principalmente trazida pelas multinacionais que aqui operam. Com destaque especial para a indústria automobilística que, hoje, nada mais é do que um grupo de montadoras, que administram com eficiência seu "outsourcing" estratégico. "A Companhia desenvolve estudos de 'outsourcing' (terceirização) dentro da sua rotina de trabalho." (**DIEESE**, 1993:24)

Neste item do texto, serão agrupados alguns dados referentes a competitividade da indústria nacional, comparativamente a outros países, com o intuito de tornar possível uma melhor noção da situação e do nível de competitividade do nosso parque industrial. Podendo, assim, permitir a avaliação do quanto é importante a rápida implantação de novas técnicas de gestão e de organização da produção no Brasil.



Pesquisa apresentada pela revista Isto É Senhor, nº1804, (1992:57), indica que o Brasil ocupava o último lugar do mundo da competitividade econômica, no "ranking" dos 10 países que recentemente se industrializaram, conforme tabela transcrita:

**Tab. 02 - PAÍSES DE INDUSTRIALIZAÇÃO RECENTE E A COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL**

PAÍSES	CLASSIFICAÇÃO
Hong Kong	01
Taiwan	02
Malásia	03
Coréia	04
Tailândia	05
México	06
Indonésia	07
Cingapura	08
Índia	09
Brasil	10

**Fonte: 10 Fórum Word competitiveness Repor Word Economic - Revista Isto É**  
Pesquisa realizada pela Price Waterhouse

Em outra pesquisa, apresentada pela revista Amanhã, procurou identificar-se os índices de desperdício da indústria brasileira e os motivos que entravam sua produtividade:

**Tab. 03 - O QUE ENTRAVA A PRODUTIVIDADE BRASILEIRA**

Motivação no ambiente de trabalho.....	49%
Qualidade de fornecedores.....	41%
Falta de treinamento de pessoal.....	32%
Falta de recursos humanos.....	26%
Maximização da mão-de-obra.....	22%
Dificuldades tecnológicas.....	20%
Motivação dos acionistas.....	19%
Equipamento obsoleto.....	19%

**Fonte: Price Waterhouse - Revista Amanhã - ano VI - nº 55 - Agosto de 1991, p.14**

Tab. 04 - ÍNDICES DE DESPERDÍCIOS NA PRODUÇÃO BRASILEIRA

SETOR	DESPERDÍCIO (%)
Indústria	10
Agricultura	30
Construção Civil	30

Fonte: Ministério da Economia - Revista Amanhã - ano VI - nº 55 - Agosto de 1991, p.14

Não é mais possível garantir a sobrevivência por reservas de mercado, é necessário ser competitivo. Gradativamente, surge no Brasil, a preocupação no meio industrial com a qualidade, a modernidade e a melhor utilização dos recursos.

Apesar de aumentos significativos de produtividade da indústria brasileira nos último anos, o nível de utilização de alguns fatores é, ainda, insatisfatório. Os índices de desperdícios na nossa economia são realmente grandes. A capacitação competitiva não pode mais ser adiada, tem-se de alcançar os padrões internacionais de produção e não apenas em alguns segmentos, mas em toda a economia nacional. Mesmo estando num estágio inferior de industrialização, ainda com indústrias que ocupam um grande contingente de mão-de-obra, estes paradigmas internacionais trarão grandes modificações para as empresas que deverão repensar o que, como e para quem produzir.

**"A abertura industrial precipita uma corrida entre empresas para adequar seu desempenho aos padrões mundiais, através do aumento de interesse por projetos de melhoria de qualidade e do sistema de parceria." (AMARAL, 1992:1)**

As políticas de abertura que vêm sendo implantadas nos últimos anos, lançam um desafio as empresas brasileiras: é preciso capacitar-se, dar saltos de qualidade, produtividade e competitividade, modernizar, não só os métodos de produção, mas, também, a maneira de pensar e de administrar a indústria brasileira.

Enfrentando a competição internacional na disputa do mercado consumidor, ou por incremento no desempenho das exportações, ou por competição com produtos importados, as empresas brasileiras têm de buscar implantar novos sistemas de organização e gestão do trabalho, uma vez que estes processos modernizantes já estão amplamente



difundidos no âmbito internacional. Percebe-se a preocupação com a inovação tecnológica, a qualidade, a modernização.

Diante da agilidade do mercado, métodos modernizantes surgem e desaparecem com rapidez. É preciso estar sempre pronto, não só a adequar-se mas, principalmente, antecipar-se as necessidades do mercado. A terceirização se expande no Brasil como elemento importante no esforço nacional de encurtar a distância entre os nossos padrões produtivos e os índices de qualidade e produtividade internacionais.

**"Hoje em dia, ou a empresa adere ao processo de modernidade através da inovação tecnológica e modificação de sua mentalidade ou, então, estará fadada ao desaparecimento." (PINHEIRO, 1993:11)**

### **3.3 - UM EXEMPLO DE TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL: A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

A estratégia da desverticalização da produção vem sendo adotada pelas empresas pertencentes à indústria automobilística brasileira a partir dos anos 80. "Encontra-se em estágio mais avançado entre as montadoras de automóveis e em algumas empresas fornecedoras de autopeças, pertencentes ao primeiro nível de subcontratação." (AMATO, 1993, apud Castello, 1993:8). Deve-se ter presente que na indústria automobilística existem diversos níveis de subcontratação, ou seja, a montadora subcontrata fornecedores de partes, as fábricas de partes e autopeças subcontratam fornecedores de componentes, etc.

Existe, ainda, insuficiência de fornecedores capacitados de acordo com o "Just in Time" e Controle de Qualidade Total, o que não permite a difusão deste método de organização até os níveis mais baixos da cadeia. Sendo assim, o percentual de integração vertical ainda é grande. Observa-se, contudo, um movimento de desverticalização e capacitação de fornecedores de componentes.

**A indústria automobilística nacional experimentou sucessivos movimentos de verticalização, principalmente motivados pelos planos de desenvolvimento industrial que beneficiavam as grandes empresas e nas fases de retração das vendas, exatamente ao contrário do que hoje se prega, as montadoras e os grandes fornecedores passaram a integrar verticalmente a produção de muitos itens, ocasionando o fechamento de muitas pequenas empresas ligadas ao setor. (CASTELLO, 1993:8)**

A integração teve papel importante durante os anos 70, quando, mesmo não havendo ainda preocupação dos empresários nacionais com a qualidade dos produtos, estas empresas, com controle total, conseguiam exportar produtos de qualidade, cumprindo prazos e especificações dos compradores.

No entanto,

**"...a aceleração inflacionária e a incerteza econômica, impõe que essas empresas despendam esforços de reestruturação do complexo automotivo, com base na experiência internacional, passando a formular soluções para as empresas brasileiras." (CASTELLO 1993:8)**

Iniciaram-se, então, os programas de descentralização, com a idéia de organizar unidades independentes e passaram a implantar técnicas modernas de gestão. Nos anos 90, intensificaram-se os esforços de reestruturação, com ênfase na redução de custos e adoção de estratégias de racionalização da rede de fornecedores.

**"O movimento de desintegração e intensificação das relações de subcontratação e terceirização têm levado a mudanças nas relações entre montadoras e seus fornecedores, no sentido de estabelecer um relacionamento baseado em maior grau de cooperação, interdependência e confiança mútua." (CASTELLO, 1993:8)**

Isto aponta para o caminho da parceria, relações de interesse mútuo com os fornecedores e relações de longo prazo, estáveis. A automobilística é o caminho de reestruturação para muitos outros segmentos da indústria nacional.

### **3.4 - PONDERAÇÕES ÀS CRÍTICAS À TERCEIRIZAÇÃO**

Neste item, serão analisadas e ponderadas as críticas feitas ao processo de terceirização, principalmente as relacionadas às consequências para os trabalhadores. Basicamente, a argumentação avalia os comentários expostos nos Boletins do DIEESE de 1992 e 1993, que avaliam a terceirização segundo a ótica do trabalhador.

### 3.4.1 - A TERCEIRIZAÇÃO NA ÓTICA DO TRABALHADOR

O processo de terceirização é uma tendência internacional e está associado ao objetivo de se determinar claramente o foco de atuação da empresa, redefinir o papel da fábrica, abandonando sistemas produtivos mais complexos, que convivem num mesmo espaço físico e com a mesma administração.

Depreende-se da pesquisa realizada em 1993 pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) que a transferência de atividades de uma empresa para terceiros é um processo que vem se desenvolvendo com maior frequência entre as empresas mais organizadas, competitivas e líderes de mercado. Mas, garante que "A terceirização também se associa à tentativa de burlar conquistas sindicais." (DIEESE, 1993:8)

No Brasil, as empresas buscam a focalização de suas atividades de várias formas: abandonando produtos, separando linhas de produção, importando componentes ou produtos finais, priorizando a comercialização e não a fabricação, concedendo maior autonomia administrativa a diferentes unidades e, especialmente, através da compra de componentes e prestação de serviços de terceiros.

Mas na visão sindicalista existe outro objetivo que não é afirmado pelo empresário brasileiro, que:

**"...embora empresários e gerentes não o admitam, é utilizada como uma forma de combate às organizações sindicais." (DIEESE, 1992:31)**

### 3.4.2 - DIFICULDADES PARA OS TRABALHADORES

A terceirização aponta evidentes armadilhas para os trabalhadores e para o movimento sindical, ainda maiores num período de grave crise econômica. Do ponto de vista empresarial, ela significa o combate às organizações e conquistas sindicais e uma nova tentativa de ampliar o controle da produção e do trabalho.

A primeira armadilha, dita pelos sindicalistas,

**"...é a redução do número de empregados, que acontece em primeiro lugar na empresa que subcontrata, e que se reflete também no setor, já que o trabalho é organizado de forma a necessitar de um menor número de funcionários para o mesmo nível de produção." (DIEESE, 1992:35).**



Empresas buscam um novo padrão, de maior competitividade e produção industrial em todo o complexo econômico brasileiro.

Em segundo lugar, há a degradação das condições de trabalho, geralmente presentes nas empresas subcontratadas, onde os salários de admissão, via de regra, são menores que os pagos pela empresa-mãe. A inexistência de benefícios como alimentação e transporte, dificuldade de organização sindical, falta de treinamento, ritmo de trabalho mais intenso e ambiente degradado a tal ponto em que os sindicalistas colocam em xeque o processo de terceirização.

Diante dos processos de modernização, não é admitido que sindicalistas tomem um comportamento que leve em conta unicamente os interesses de curto prazo e sindicais, pois existe, da mesma forma, a responsabilidade do próprio sindicato com o futuro deste país. O combate em torno da terceirização não pode estar calçado em uma análise imediatista, preocupando-se com a preservação dos salários, do nível de emprego e das condições de trabalho atuais, esquecendo-se que a garantia desse nível de emprego e condições de trabalho dependem do desenvolvimento da indústria, com crescimento da produção, modernização, inovações tecnológicas e recuperação da competitividade e do nível sócio-econômico brasileiro.

Os sindicatos não simpatizam com a terceirização, pois há, em muitos casos, perda de postos de trabalho e inibição do sindicalismo, com a desagregação dos filiados da categoria, o que pode afetar as bases sindicais, reduzindo a dimensão da categoria e a representatividade do sindicato. Este tem uma perda de receitas, tanto em relação a mensalidade dos associados - que deixam de sê-lo - como menor possibilidade da cobrança da contribuição confederativa, sindical e assistencial.

### **3.4.3 - A TERCEIRIZAÇÃO E O DESEMPREGO**

Uma das questões de muita controvérsia sobre o tema é a possibilidade desta nova forma administrativa gerar mais desemprego, sendo o fenômeno Terceirização, filho da "Terceira Onda". A revolução industrial criou e impulsionou a produção em massa e com ela a homogeneidade da produção, que realizada em larga escala promove o lucro pela economia de escala. Para isso, era necessário um grande contingente de mão-de-obra barata e

padronizada. Na sociedade da Terceira Onda, defendida por Alvin Tofler, a produção é especializada e flexível, voltada para mercados cada vez mais segmentados. Consiste em pequenos lotes de fabricação de produtos heterogêneos, dirigidos a um consumidor cada vez mais exigente, muitas vezes até sob especificações do próprio cliente, em fábricas automatizadas, dotadas de alta flexibilidade organizacional. A especialização e focalização das atividades das empresas são fundamentais para a diferenciação da concorrência, colocando-se em disponibilidade a mão-de-obra barata, porém, passando-se a necessitar de trabalhador cada vez mais especializado, que coloca mais conhecimento e menos força bruta no produto ou serviço.

Com a globalização dos negócios e a abertura do mercado brasileiro, essa condição tende a se intensificar gradualmente. As economias de escala estão agora relacionadas com ganhos de especialização, em plantas ágeis e enxutas. Significa produzir da melhor maneira, no melhor local, para um consumidor altamente exigente. Nessa condição, o importante é o que se faz e com que tecnologia se faz. As mudanças do mercado mundial e a abertura da economia brasileira impõem a especialização, que deve refletir em atividades de operação e gerenciamento altamente focalizadas no cliente. E os dois atributos essenciais para se obter a diferenciação diante da concorrência, no plano das atividades gerenciais, passam a ser a tecnologia de geração de produtos e serviços inovadores e a habilidade de colocá-los em disponibilidade para o mercado consumidor na hora certa. A terceirização é uma consequência da globalização e fruto de necessidades de uma sociedade de 'Terceira Onda'.

**"...no Brasil, em muitos casos, a terceirização tem sido aplicada como saída para a crise conjuntural, diante da possibilidade de redução de custos por intermédio do corte de pessoal, no que resulta a questão do desemprego. Este fato é uma inversão de causa e efeito. Não é a terceirização que causa o desemprego, pois as forças que estão a criar o desemprego são as mesmas que estão a impulsionar a terceirização."**  
(JAY, 1993:12)

A economia mundial passa por profundas transformações. Está saindo de um processo de produção no qual o trabalhador é uma extensão da máquina, para uma produção altamente especializada, na qual se vende conhecimento e "know-how". A mão-de-obra não está preparada e educada para prestar serviços a uma sociedade industrial mais avançada, e isto gera o desemprego estrutural, fruto da substituição da sociedade de produção de massas pela sociedade da Terceira Onda, na qual se incorpora ao produto ou serviços mais conhecimento e menos força bruta.

**"O desemprego não aumenta devido a terceirização, mas pelas mudanças impostas pelas transformações dos processo produtivos e tecnológicos e, também, pela recessão econômica mundial e brasileira."  
(JAY, 1993:12)**

A crise brasileira já atingiu uma boa parte das indústrias nacionais e multinacionais, detonou um processo de cortes de pessoal e redução de despesas ditados pelas regras da sobrevivência, o nível de emprego caiu drasticamente nos grandes centros industriais, enquanto a delegação de tarefas a antigos funcionários organizados em pequenas corporações cresce e gera resultados. Ao que se pode classificar a terceirização como sucedâneo das demissões coletivas. A terceirização é planejada e tem por meta promover a competitividade da empresa com resultados compartilhados.



#### **4. A CONTABILIDADE COMO SUBSÍDIO À DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO**

A informação é tida, na atualidade, como um dos principais instrumentos de poder, ou de consecução do mesmo. "O sistema contábil é o mais importante sistema de informação quantitativa em quase todas as organizações, ..." (HORNGREN, 1987:22). Dentro das empresas, a contabilidade é, via de regra, o lugar onde passam quase todas as informações referentes aos negócios e, no mínimo, por dedução, políticas destas. Sendo assim, é na contabilidade, e nas suas ramificações, que se obtém muitas das informações para a tomada de decisão quanto a terceirizar ou não determinada atividade produtiva.

**"O sistema contábil (...) deve fornecer informações para três importantes finalidades:**

- 1. Relatórios internos à administração, para planejamento e controle de operações rotineiras.**
  - 2. Relatórios internos à administração para tomada de decisões não-rotineiras e formulação de planos e políticas de mais importância.**
  - 3. Relatórios externos aos acionistas, ao governo etc."**
- (HORNGREN, 1981:22-23)**

Das ramificações da contabilidade, a Contabilidade Gerencial e a de Custos, são as que mais contribuem para tais decisões. Esta, tendo em vista possuir os dados referentes a custos fixos e variáveis para a produção, torna possível comparações, a nível financeiro, quanto aos verdadeiros benefícios que a opção de terceirizar poderá propiciar à empresa.

**"...a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais. (...) Obviamente, estas suas novas missões não compreendem o todo da Contabilidade Gerencial; esta é mais ampla ..." (MARTINS: 1990,21-22)**

Já a Contabilidade Gerencial, contribui na medida em que leva em consideração outros conceitos, mais amplos, que vão além dos custos de produção, tais como, o custo de oportunidade.

**"Custo de oportunidade é o valor mensurável de uma oportunidade secundária, pela rejeição de um uso alternativo de recursos.**

**(...)**

**Aqui o conceito de custos de oportunidade também entra na decisão final.**

**(...)**

**A decisão de empregar ou não a capacidade disponível em favor de uma alternativa ou outra no futuro, sugere que os custos de oportunidade também constituem um tipo de custos futuros."**

**(MATZ et alii, 1987:721)**

**"O custo de oportunidade é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o montante máximo sacrificado; é o lucro máximo que poderia ser obtido se o bem, serviço ou capacidade produtivos tivessem sido aplicados a outro uso opcional." (HORNGREN, 1981:528)**

**"Representa o Custo de Oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra. Se usou seus recursos para a compra de equipamentos para a produção de sorvetes, o custo de oportunidade desse investimento é o quanto deixou de ganhar por não ter aplicado aquele valor em outra forma de investimento que estava ao seu alcance." (MARTINS, 1990:208)**

Evidencia-se, conforme citações dos diversos e reverenciados autores, a decisiva importância do custo de oportunidade para a deliberação de terceirizar ou não.

#### **4.1 - FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE TERCEIRIZAR OU NÃO**

Muitos são os pontos a serem analisados, quando da decisão de terceirizar ou não determinada atividade de uma empresa. Uns externos, outros, internos:

**"Algumas das variáveis envolvidas na decisão:**

- comparação entre custos
  - grau de ocupação da capacidade da fábrica antes de se tomar a decisão
  - problemas de mercado, tempos de espera e qualidade das partes
  - segurança ao longo do prazo
- (IUDÍCIBUS, 1986:239)**

Entretanto, além desses citados acima, pode-se ressaltar vários outros, tais como:

**"...**

**-os efeitos que a decisão que vier a ser tomada exercerá sobre a**

- capacidade de produção e sobre o nível dos custos fixos da empresa;
  - a possibilidade de utilização da capacidade eventualmente liberada por essa decisão, para expansão da fabricação dos produtos finais industrializados pela empresa;
  - a possibilidade do mercado vir a absorver essa produção adicional;
  - as necessidades de eventuais investimentos relativos a esse aumento de produção;
  - a disponibilidade do capital de giro requerido para suporte do aumento da produção da empresa;
  - O nível dos preços de venda que viabilizará essa absorção
  - a confiabilidade de potenciais fornecedores externos quanto ao preço, às especificações e ao prazo de entrega de componentes que vierem a passar de 'fabricados' a 'comprados' etc."
- (IOB, 1997:1)

Destas citadas pela IOB - Informações Objetivas, a primeira tem relação direta com a contabilidade de custos, pois envolve, principalmente, a questão dos custos fixos da empresa.

**"Custos Fixos e Variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e Variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação." (MARTINS, 1990:50)**

Isto porque, não basta apenas comparar o quanto será pago pelo serviço ou produto terceirizado com o custo variável para consecução deste pela própria empresa, tendo em vista a decisiva importância dos custos fixos na composição dos custos totais de um produto. Ou seja, na hipótese de um produto custar à empresa R\$ 350,00 a unidade, e possuir uma condição de obtê-lo, terceirizado, por R\$ 250,00 não se poderia afirmar que a melhor solução fosse a de terceirizar, pois, se no produto estivesse embutido um custo fixo de R\$ 150,00 e este custo fixo não pudesse ser eliminado, se teria um custo total final de R\$ 400,00 e, em sendo assim, não seria favorável a terceirização do insumo Y, conforme quadro abaixo:



**Tab. 05 - CUSTO UNITÁRIO DO BEM "X" COM INSUMO "Y" TERCEIRIZADO  
COM A ABSORÇÃO DE TODOS OS CUSTOS FIXOS PELO BEM "X"**

	Bem X	Insumo Y	Bem X sem Y	Bem X com Y terceirizado
Unidades produzidas	500	500	500	500
Total de mão-de-obra direta	2.000	1.000	1.000	1.000
Horas por unidade	4	2	2	2
Custos Variáveis	R\$ 700,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00
Custos Fixos p/unidade (*)	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00 (**)
Custo Total	R\$ 1.000,00	R\$ 350,00	R\$ 650,00	<b>R\$ 1.050,00</b>

(\*) R\$ 500,00 do Bem X sem o Insumo Y, mais o novo custo, terceirizado, do Insumo Y.

(\*\*) Custos fixos totais de R\$ 150.000,00 divididos pelo total de unidades produzidas.

Quanto ao segundo aspecto referenciado no artigo da IOB - Informações Objetivas, novamente a contabilidade relaciona-se por completo, na medida em que custos de oportunidade poderão surgir.

**"Se as instalações liberadas puderem ser usadas com vantagens em alguma outra atividade industrial ou puderem ser alugadas, haverá um custo de oportunidade na continuação da fabricação da peça."**  
(HORNGREN, 1987:528)

Desta forma, supondo-se uma firma que produzisse um determinado bem X, e para elaboração do mesmo, fosse utilizado o insumo Y, ter-se-ia o seguinte quadro:

**Tab. 06 - CUSTO DE PRODUÇÃO DO BEM "X" COM PRODUÇÃO PRÓPRIA  
DO INSUMO "Y"**

	Bem X	Insumo Y	Bem X sem Y
Unidades produzidas	500	500	500
Total de mão-de-obra direta	2.000	1.000	1.000
Horas por unidade	4	2	2
Custos Variáveis	R\$ 700,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00
Custos Fixos p/unidade (*)	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Custo Total	R\$ 1.000,00	R\$ 350,00	R\$ 650,00

(\*) Custos fixos totais de R\$ 150.000,00 divididos pela mão-de-obra total de 2.000 horas, multiplicados pelas horas de mão-de-obra direta por unidade.

Se o preço do insumo Y pudesse ser obtido, quando terceirizado, aos mesmos R\$ 250,00 do exemplo anterior, porém com o aproveitamento do espaço físico para aumento da produção do bem X, sem que houvesse necessidade de outros investimentos e que as horas de mão-de-obra direta pudessem ser alocadas, pelo mesmo custo unitário, para elaboração do

bem X, ter-se-ia um novo quadro, pois as 1.000 horas liberadas pela não produção do insumo Y, passariam a permitir a realização de mais 500 (  $1.000 \text{ h.} \div 2 \text{ h/u}$  ) unidades do bem X.

**Tab. 07 - CUSTO DE PRODUÇÃO DO BEM "X" COM INSUMO "Y" TERCEIRIZADO**

	Custo do bem X	
	ANTES	DEPOIS
Unidades produzidas	500	1.000
Total de mão-de-obra direta	2.000	2.000
Horas por unidade	4	2
Custos Variáveis p/unidade	R\$ 700,00	R\$ 750,00 (*)
Custos Fixos p/unidade	R\$ 300,00	R\$ 150,00 (**)
Custo Total	R\$ 1.000,00	<b>R\$ 900,00</b>

(\*) R\$ 500,00 do Bem X sem o Insumo Y, mais o novo custo, terceirizado, do Insumo Y.

(\*\*) Custos fixos totais de R\$ 150.000,00 divididos pelo novo total de unidades produzidas.

Conforme demonstração, nesta nova condição, já seria favorável a terceirização da produção do insumo Y, pois haveria uma redução de custos na ordem de R\$ 100,00 o que poderia ser revertido para redução do preço de venda, logo, aumentando significativamente a competitividade do bem no mercado.

Entretanto, uma combinação das variáveis citadas pela IOB - Informações Objetivas poderia ocorrer, como, por exemplo, a não possibilidade de absorção, pelo mercado, dessa produção adicional. Estabelecer-se-ia, então, quadro idêntico ao da absorção total dos custos fixos pelo bem X:

**Tab. 08 - CUSTO UNITÁRIO DO BEM "X" COM INSUMO "Y" TERCEIRIZADO SEM A ABSORÇÃO DA PRODUÇÃO ADICIONAL PELO MERCADO**

	Bem X	Insumo Y	Bem X sem Y	Bem X com Y terceirizado
Unidades produzidas	500	500	500	500
Total de mão-de-obra direta	2.000	1.000	1.000	1.000
Horas por unidade	4	2	2	2
Custos Variáveis	R\$ 700,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00
Custos Fixos p/unidade (*)	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00 (**)
Custo Total	R\$ 1.000,00	R\$ 350,00	R\$ 650,00	<b>R\$ 1.050,00</b>

(\*) R\$ 500,00 do Bem X sem o Insumo Y, mais o novo custo, terceirizado, do Insumo Y.

(\*\*) Custos fixos totais de R\$ 150.000,00 divididos pelo total de unidades produzidas.



Nesta situação, pela análise de custos, não seria recomendável a terceirização do insumo Y, pois o custo total unitário do bem X passaria de R\$ 1.000,00 para R\$ 1.050,00.

Outra variável que deveria ser analisada, ainda no exemplo acima, é a possibilidade de ser alugado o espaço físico liberado em caso de ser terceirizada a produção do insumo Y. Neste caso, o aluguel, que representa um custo de oportunidade, serviria como redução dos custos fixos.

Combinando-se terceirização do insumo Y, sem eliminação dos custos fixos e sem condições do mercado absorver a produção adicional do bem X com a possibilidade de o espaço físico liberado ser alugado a R\$ 10.000,00 configurar-se-ia nova situação:

**Tab. 09 - CUSTO UNITÁRIO DO BEM "X" COM INSUMO "Y" TERCEIRIZADO  
COM O ALUGUEL DO ESPAÇO FÍSICO LIBERADO**

	<b>Bem X</b>	<b>Insumo Y</b>	<b>Bem X sem Y</b>	<b>Bem X com Y terceirizado</b>
Unidades produzidas	500	500	500	500
Total de mão-de-obra direta	2.000	1.000	1.000	1.000
Horas por unidade	4	2	2	2
Custos Variáveis	R\$ 700,00	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00 (*)
Custos Fixos p/unidade	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 300,00 (**)
Custo de Oportunidade	--	--	--	R\$ 20,00 (***)
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ 350,00</b>	<b>R\$ 650,00</b>	<b>R\$ 1.030,00</b>

(\*) R\$ 500,00 do Bem X sem o Insumo Y, mais o novo custo, terceirizado, do Insumo Y.

(\*\*) Custos fixos totais de R\$ 150.000,00 divididos pelo total de unidades produzidas.

(\*\*\*) Receita de aluguel de R\$ 10.000,00 dividida pelo total de unidades produzidas.

Mesmo diluindo o custo de oportunidade propiciado pelo aluguel do espaço físico, no total da produção, continuaria não sendo positivo a terceirização do insumo Y, pela análise de custos, pois ainda continuaria havendo um acréscimo desfavorável de R\$ 30,00.

Muitas ainda poderiam ser as combinações possíveis, porém o que fica cristalino é a necessidade de serem analisadas todas as alternativas, inclusive combinando-as entre si. Neste sentido, o contador de custos terá participação efetiva, o que, conforme já citado pelos diversos autores, configura a importância que os custos fixos e de oportunidade têm para a tomada de decisão quanto à terceirização ou não de atividades produtivas.

## CONCLUSÃO

A terceirização é uma das ferramentas de gestão empresarial moderna. Nesse sentido, vem contribuindo no encurtamento da distância entre os índices de qualidade e produtividade da indústria brasileira e os padrões internacionalmente exigidos.

Nos países ditos de primeiro mundo, a terceirização já é uma realidade. No Brasil vem ganhando força a cada ano.

No segundo capítulo, ficou evidenciado que a terceirização é uma alternativa de flexibilidade, pois permite que se passe de uma estrutura produtiva complexa para uma estrutura enxuta, transferindo atividades para terceiros, o que resulta em ganhos de escala e de especialização, otimizando tanto as atividades externalizadas quanto as que permanecem na firma. E, que os aspectos de focalização e parceria, principais caracterizadores da terceirização, são elementos de grande importância na determinação da flexibilidade e da capacidade competitiva.

Focalização e flexibilidade são características marcantes em empresas que busquem ser competitivas na atualidade. Conjuntamente com a especialização e o acesso as informações estratégicas, constituem vantagens competitivas importantes, podendo, assim, tornar possível a assunção de posição privilegiada em relação ao mercado. Não há mais espaço para estruturas inchadas, com custos fixos elevados e controles precários de qualidade, que repassam todas estas deficiências ao preço final dos produtos.

Ainda no segundo capítulo foram relacionadas terceirização e competitividade, constatando-se que, sem dúvida, a terceirização influencia os fatos considerados na avaliação da competitividade. Logo, que a terceirização é um processo que resulta e estabelece diferenciais de mercado.

A preocupação com a qualidade, produtividade e modernidade, enfim, a preocupação em ser competitivo, até bem pouco tempo, era legado a segundo plano no meio empresarial brasileiro, o que acabou comprometendo o desempenho da indústria nacional, na atualidade.

O agravamento do fenômeno recessivo e a progressiva abertura da economia nacional, impõe que se busquem alternativas que tornem os produtos mais competitivos, tanto no âmbito interno, como externo. Estas alternativas passam pela reestruturação organizacional e operacional, implantando-se conceitos modernos que possam enxugar, conter custos, aumentar a eficiência e promover o repasse desses ganhos aos preços e a qualidade dos produtos.

A modernização das empresas é o caminho para o Brasil figurar entre os países desenvolvidos, e isto só ocorrerá com a melhoria da qualidade dos produtos brasileiros e o incremento de produtividade dos recursos utilizados, eliminando-se os desperdícios e as heterogeneidades nos resultados obtidos nas linhas produtivas. A globalização da economia permite que o país e as empresas brasileiras atuem em todos os mercados e, para isso, precisam se adequar.

Sem dúvida a terceirização não é um modismo, é uma ferramenta de gestão importante para a agilidade, qualidade e competitividade. O processo de Terceirização baseia-se na formação de parcerias sólidas, realmente integradas e preocupadas com as questões qualitativas, sem o que, não se conseguiria aprimoramento nos processos produtivos que tivessem real significado em termos competitivos. A parceria é a essência da terceirização, o comprometimento recíproco é fundamental.

Conforme as considerações feitas no terceiro capítulo, de forma alguma pode-se desprezar as consequências sociais promovidas pela terceirização, principalmente as relacionadas aos níveis de emprego e salários. Os trabalhadores buscam a manutenção de seus postos de trabalho e dos benefícios advindos dos seus empregos, principalmente nas empresas de maior porte. No entanto, deve-se ter presente que terceirização e o desemprego não tem uma relação de causa e efeito, mas sim, que as forças que geram o desemprego são as mesmas que impulsionam a terceirização a uma necessidade de ajustes.

Mesmo com divergências nas interpretações dos benefícios e prejuízos que podem advir do processo terceirizante, não pode-se transformar um poderoso instrumento de modernização em uma questão exclusivamente trabalhista. A terceirização, se implantada corretamente, pode ser uma solução equilibrada para parte dos problemas empresariais, principalmente aqueles relacionados à questão da competitividade.

A preferência pela sobrevivência da empresa é um aspecto importante. Quem mantém a empresa é o cliente, portanto, a sobrevivência está relacionada à satisfação total do

consumidor. A primazia pela qualidade tem de ser o impulsionador das decisões e rumos empresariais.

A Contabilidade pode prestar importantes e, até mesmo, decisivos subsídios para a tomada de decisão. No quarto capítulo, é demonstrado como e quão importantes são as considerações relativas aos custos. A atuação do contador de custos é de suma relevância no processo.

O importante é perceber que a modernização dos métodos de gestão é um desafio para se atingir maior competitividade e para retomar o desenvolvimento econômico e social do país. Modelos de gestão que antes serviam, hoje, conduzem ao insucesso. Todos buscam adaptar-se as novas exigências, modernizando-se. No cenário internacional estas modificações já são o presente, impondo que o Brasil se adapte o mais rápido possível.

Modernizar não é somente investir em tecnologia, mas, também, gerir modernamente. A terceirização se enquadra neste novo cenário e poderá ser um caminho para a competência e excelência empresarial brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Dalton Silvano do. *Terceirização e a realidade brasileira*. O Estado de São Paulo, 21 de dezembro de 1992, Caderno de Empresas.
- ARAÚJO, Jacir Pinto de e MERIGHI, Antônio Ademir. *Terceirização se consolida no Brasil*. O Estado de São Paulo, 23 de novembro de 1993.
- BOUCINHAS & Campos Consultores. *Pesquisa Sobre Terceirização*. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 16 de maio 1994.
- CASTELLO, Maria L. *Tendências Atuais nas Relações Interfirmas*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 23 abr. 1993. Caderno P.
- CASTILHOS, Jorge Alberto. *Reflexões sobre a competitividade da indústria brasileira*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 de julho 1993. Caderno de Negócios.
- CONJUNTURA ECONÔMICA, Revista. *Economia Mundial – Tópicos diversos*. Abril 1975.
- \_\_\_\_\_. Revista. *Economia Mundial – Tópicos diversos*. Maio 1975.
- DIEESE, Boletim. *Terceirização e a Ação Sindical*. São Paulo, Jun. de 1992, nº 135.
- DIEESE, Pesquisa. *Os Trabalhadores Frente a Terceirização*. São Paulo, Maio de 1993, nº 7.
- FAGUNDES, Carlos Alberto Uchoa. *Parceria para o Futuro*. Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Julho de 1992.
- IEI - INSTITUTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL. *Indicadores de Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.
- IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS. *Temática Contábil e Balanços*. São Paulo: 1997, Boletim 1.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. *Contabilidade Gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1981.
- JAY, Bruce A. *As conseqüências da terceirização*. O Estado de São Paulo, 18 de julho de 1993, Caderno de Economia.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. *Terceirização muda cenário do Brasil*. O Estado de São Paulo, 18 de outubro de 1994.
- \_\_\_\_\_. *"Quarteirização" chegou para simplificar*. O Estado de São Paulo, 22 de

agosto de 1995.

LUZZATTO, Marcos. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 6 ed. - Porto Alegre: Sagra, 1993.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATZ, CURRY & FRANK. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Marco A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização & Parceirização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: CIP-Brasil, 1993.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PINHEIRO, João Renato V.. *Terceirização busca a qualidade*. O Estado de São Paulo, 23 de out. de 1993.

ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à economia*. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Richard N. *O futuro do dólar*. Revista Tendência. Abril 1975.

## BIBLIOGRAFIA

- ALEIXO, Júlio A. *A Terceirização e os Sindicatos*. O Estado de São Paulo, 27 de setembro de 1992, Caderno Empregos.
- BARKER, Amâncio. *Terceirização à brasileira*. O Estado de São Paulo, 30 de maio de 1993, Caderno de Empregos.
- BONATO, Wagner. *O parceiro certo na terceirização*. O Estado de São Paulo, 25 de janeiro de 1994.
- CENTENO, Ayrton. *Terceirizar contabilidade pode ser uma boa opção*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 30 abr. 1994. Caderno B.
- CETA/SEBRAE. *Terceirização & Parceria - Caminho Inadiável*. Seminário Nacional, São Paulo, Set. 1992.
- FERNANDES, José Luiz. *A terceirização está correndo sério perigo*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 21 fev. 1995. Caderno P.
- FERREIRA, Wanise. *Maioria das empresas já adotou terceirização*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 05 maio 1994. Caderno de Negócios.
- FONTANELLA, Denise. *O lado (des)humano da terceirização*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- MELLO, Álvaro e OLIVO, Silvio. *Terceirização: saída para o desemprego*. O Estado de São Paulo, 1 de novembro de 1994, Painel de negócios.
- MELLO, César Gomes de e NOGUCHI, Oscar S.. *A quarteirização avança nas empresas*. O Estado de São Paulo, 06 de dezembro de 1994, Caderno Painel de Negócios.
- NEUFELD, André. *O sucesso está no cliente*. O Estado de São Paulo, São Paulo, 8 junho de 1995. Caderno L.
- ORTALI, Carlos Augusto. *Parceria é a saída para enfrentar crise*. O Estado de São Paulo, 17 de maio de 1994.
- PILAGALLO, Oscar. *Terceirização se expande e atinge setor da produção*. Folha de São Paulo, 06 de setembro de 1992, Caderno C2.
- QUEIROZ, de Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 199.
- REVISTA SUMA ECONÔMICA. *Terceirização & Parceria*, 176ª Ed., março de 1994.

ROMANOSHI, Paulo Otto. *Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?*. São Paulo: Maltese, 1994.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ.  
*Terceirização: uma forma eficaz de administração empresarial*. Curitiba:  
SEBRAE/PR, v. 2, 1993. Edição especial.